



---

# **MASTERARBEIT**

---

**Olivia Best**

**Imagetransfer im Sport am  
Beispiel von RB Leipzig**

**2016**

# **MASTERARBEIT**

---

## **Imagetransfer im Sport am Beispiel von RB Leipzig**

**Olivia Best**

Studiengang:  
**Industrial Management**

Seminargruppe:  
**ZM14Ws-DHS**

Erstprüfer:  
**Prof. Dr. Volker J. Kreyher**

Zweitprüfer:  
**Fabian Wegner**

Einreichung:  
Mannheim, 29.07.2016

# **MASTER THESIS**

---

## **Image transfer in Sport using the example of RB Leipzig**

**Olivia Best**

Studiengang:  
**Industrial Management**

Seminargruppe:  
**ZM14Ws-DHS**

Erstprüfer:  
**Prof. Dr. Volker J. Kreyher**

Zweitprüfer:  
**Fabian Wegner**

Einreichung:  
Mannheim, 29/07/2016

---

## **Bibliografische Angaben**

Best, Olivia:

Imagetransfer im Sport am Beispiel von RB Leipzig

Image transfer in Sport using the example of RB Leipzig

70 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Institut Medien, Masterarbeit, 2016

## **Abstract**

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Imagetransfer im Sport, am Beispiel von dem Fußballclub RB Leipzig. Hierbei werden die wesentlichen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Markenführung und einen entsprechenden Imagetransfer vom Sport auf die Marke genannt. Abschließend werden Erfolgsfaktoren für diesen Bereich benannt und Handlungsempfehlungen ausgesprochen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Fußball in Deutschland .....</b>	<b>3</b>
2.1 Definition Kommerzialisierung .....	5
2.2 Fußball im Wandel .....	5
2.3 Sport, Medien und Wirtschaft .....	8
<b>3 Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung .....</b>	<b>11</b>
3.1 Markenidentität .....	13
3.2 Markenimage .....	15
3.3 Identitätsorientierte Markenführung .....	17
3.3.1 Markenkommunikation .....	19
3.3.2 Strategischer Bereich .....	20
3.3.3 Operativer Bereich .....	23
3.4 Grundlage des Branding .....	25
3.4.1 Corporate Identity .....	26
3.4.2 Corporate Brand .....	28
3.4.3 Sport-Branding .....	30
<b>4 Sportmarketing .....</b>	<b>33</b>
4.1 Marketing durch Sport .....	34
4.2 Marketing mit Sport .....	34
<b>5 Sponsoring .....</b>	<b>36</b>
5.1 Arten von Sponsoring .....	38
5.1.1 Einzelsportler-Sponsoring .....	38
5.1.2 Mannschaftssport-Sponsoring .....	39
5.1.3 Vereins-Sponsoring .....	40
5.2 Ziele des Sponsorings .....	41
5.3 Imagetransfer durch Sport .....	42
5.3.1 Formen des Imagetransfers .....	43
5.3.2 Ziele des Imagetransfers .....	46
5.3.3 Erfolgs-und Wirkungskontrolle .....	46
<b>6 Community-Marketing .....</b>	<b>49</b>

---

6.1	Brand Communities .....	51
6.2	Relationship Marketing .....	52
<b>7</b>	<b>Das Unternehmen Red Bull .....</b>	<b>53</b>
7.1	Red Bull – Das Unternehmen .....	53
7.1.1	Das Produkt .....	54
7.1.2	Red Bull – die Marke .....	54
7.2	Markenkommunikation .....	56
7.2.1	Klassische Werbung .....	56
7.2.2	Event Marketing .....	57
7.2.3	Sponsoring .....	58
7.2.4	Relationship Marketing .....	59
<b>8</b>	<b>Der Fußball-Konzern RB Leipzig .....</b>	<b>60</b>
8.1	Strategische Positionierung von RB Leipzig .....	61
8.2	Marketingstrategien RB Leipzig .....	61
8.3	Community RB Leipzig .....	63
8.3.1	Akzeptanz im Osten .....	63
8.3.2	Akzeptanz in Deutschland .....	64
<b>9</b>	<b>Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen .....</b>	<b>65</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>IX</b>
	<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>XVII</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einnahmekalkulation 1. Bundesliga Saison 2014/15.....	4
Abbildung 2 Komponente der Markenidentität.....	15
Abbildung 3: Komponente des Markenimage.....	17
Abbildung 4: Grundidee der identitätsorientierten Markenführung.....	18
Abbildung 5: Zusammenspiel zwischen Markenidentität und Markenimage.....	19
Abbildung 6: Problemfelder der Kommunikation.....	21
Abbildung 7: Kommunikationsziele.....	22
Abbildung 8: Corporate Identity.....	27
Abbildung 9: Kommunikation zwischen Marken und Sport.....	32
Abbildung 10: Imagetransfer in der Produktpolitik.....	44
Abbildung 11: Imagetransfer in der Kommunikationspolitik.....	45
Abbildung 12: Red Bull Logo.....	53
Abbildung 13: Vereinslogo RB Leipzig.....	62
Abbildung 14: Erfolgsfaktoren.....	65

# 1 Einleitung

Die Relevanz von Marken ist heutzutage unbestritten. Starke Marken binden Kunden, steigern den Umsatz und vereinfachen eine Produktneueinführung. Dementsprechend spielt Aufbau und Imagepflege einer Marke eine entscheidende Rolle für den Erfolg eines Unternehmens. Doch wie genau entsteht eine Marke und wie schafft man es, die Konsumenten unter einer Vielzahl an Produktangeboten für die jeweilige Marke zu überzeugen. Diese Fragestellungen sind die meistbehandelten Marketingthemen überhaupt (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, 4). Die Idee der vergangenen Jahre war die Bedeutung der Emotionalität gegenüber einem Produkt zu steigern. „Erfolgreich sind nur jene Marken, die starke Gefühle wecken. So ist ein Auto nicht mehr nur ein Auto, sondern ein Lebensgefühl“ (Hegele-Raih 2005).

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der identitätsorientierten Markenführung und dem Imagetransfer am Beispiel von RB Leipzig. Hierzu wird vorab in Kapitel 2. das Fußballgeschäft und die Kommerzialisierung im Sport beschrieben. Mit dem Unterkapitel Medien, Sport und Wirtschaft, soll die Abhängigkeit sowie die Auswirkungen der Kommerzialisierung auf diese Bereiche erklärt werden. In Kapitel 3. werden die notwendigen Grundlagen der identitätsorientierten Markenführung, der Markenbegriff, die Markenidentität und das Markenimage, erläutert, bevor dann auf die operativen und strategischen Bereiche eingegangen wird. Um eine Marke erfolgreich aufzubauen und in den Köpfen von Mitarbeitern und Kunden zu verankern, wird das Corporate Brand und die Corporate Identity benötigt, die in dem Unterkapitel 3.3 erklärt werden. In Kapitel 4. werden die Besonderheiten und Rahmenbedingungen des Sportmarketings im professionellen Sportbereich erläutert. Dabei wird in Marketing durch Sport und Marketing mit Sport unterschieden. Anschließend werden in Kapitel 5. die Grundlagen des Sportsponsorings präsentiert. Hierbei werden die verschiedenen Sponsoring Arten, sowie die Ziele, die sich ein Unternehmen mit dem Sponsoring erhofft, genannt. Dabei spielt der positive Imagetransfer des Sports auf die Marke oder das Unternehmen eine große Rolle für den Sponsor.

Kapitel 6. gewährt einen Einblick in das Fan Community Marketing. Nach einer allgemeinen Definition des Community- Begriffs wird näher auf das Community Marketing eingegangen. Unternehmen nutzen die Onlineplattform vermehrt, um die Konsumenten in den Entwicklungsprozess neuer Produktes zu involvieren und mehr über die Kundenbedürfnisse zu erfahren. Anschließend wird der Begriff Brand-Community dargelegt und näher beschrieben. Zum Schluss des Theorieteils wird auf das erst seit kurzem in den Fokus der



Aufmerksamkeit gelangte Relationship Marketing eingegangen, das sich in erster Linie mit dem Auf-und Ausbau langfristiger Kundenbeziehungen beschäftigt.

Der Praxisteil der vorliegenden Arbeit beschäftigt sich mit dem von Red Bull gegründetem Fußballverein RB Leipzig. Hierbei soll auf den Imagetransfer im Sport eingegangen werden. Zunächst gewährt die Arbeit in Kapitel 7. einen Einblick in die Unternehmensgeschichte der Red Bull GmbH. Hierbei wird die Markenkommunikation des Unternehmens anhand gezielter Kommunikationsinstrumente erläutert und mit Beispielen belegt.

Im 8. Kapitel, bekommt der Leser nun einen Einblick in die Strukturen und Marketingstrategien des Fußballvereins RB Leipzig, der zu 100% von der Red Bull GmbH geführt wird. Hier werden die Strategien für einen Imagetransfer im Sport aufgezeigt und erklärt.

Abschließend werden allgemeine Erfolgsfaktoren benannt und Handlungsempfehlungen ausgesprochen, die Unternehmen bei dem Aufbau einer Marke und entsprechendem Imagetransfer im Sport unterstützen.

## 2 Fußball in Deutschland

Fußball ist mehr als nur ein Sport. Er ist mittlerweile ein Produkt unserer Gesellschaft und zu einem globalen Sport geworden, an dessen Popularität und Bedeutung keine andere Sportart heranreicht. Im Laufe der Jahre hat sich der Sport einer rasanten Entwicklung vollzogen, sodass sich Fußball von einer Randsportart zu einem Massenphänomen entwickelt hat, jedoch weitaus von der Mehrheit als Freizeitvergnügen betrachtet wird, ob aktiv als Spieler oder passiv als Zuschauer (vgl. Schauerte 2004, 84).

Wie kein anderer Sport vermag Fußball, Menschen in seinen Bann zu ziehen. Die Spiele der Fußball-Bundesliga locken Woche für Woche rund 400.000 Menschen in die Stadien. Über 45 Millionen Bundesbürger/-innen sind mittlerweile Fans eines Fußballvereins (Bundeszentrale für politische Bildung 2016). So kommt es bei Spielen mit Beteiligung des FC Bayern München seit Jahren zu ausverkauften Stadien. Ebenso kommen zu Heimspielen von Borussia Dortmund in der Regel mehr als 80.000 Zuschauer ins Stadion. Bei Topereignissen, wie der Fußball Weltmeisterschaft wird von einer Milliarde „Weltpublikum“ gesprochen. Fußball dominiert sowohl bei den Zuschauerzahlen, als auch bei der medialen Sportberichterstattung. So ist es nicht verwunderlich, dass die Medienpräsenz anderer Sportarten kaum bis gar nicht vorhanden ist. Bei den meisten Randsportarten, wie Turnen oder Leichtathletik kann maximal mit einem Zuschauerschnitt von 1050 gerechnet werden, geschweige denn, dass man dieses Ereignis im Fernsehen verfolgen kann (Sportschau 2015).

Neben dem Freizeitvergnügen als Zuschauer, stellt der Fußball einen beachtlichen Wirtschaftsfaktor gegenüber anderen Sportarten dar. So haben in der Saison 2015/16 die 18 Clubs der Bundesliga einen Umsatz von 2,62 Milliarden Euro erzielt. Auch die zweite Bundesliga setzte mit 504,6 Millionen Euro erstmals mehr als eine halbe Millionen um. Schaut man sich vergleichsweise die Umsätze der ersten Basketballbundesliga 2015/16 an, kann zwar von 97,8 Millionen Euro Umsatz Rekord gesprochen werden, jedoch ist dies nicht vergleichbar mit den Erlösen beim Fußball (Deloitte 2016).

Auch mit Fernsehgeldern, sowohl auf nationaler, als auch auf internationaler Ebene, vermerken die Fußballvereine gute Einnahmen. Allein die zwei deutschen Branchenführer, der FC Bayern München und Borussia Dortmund stellten mit den Einnahmen der Fernsehgelder in der Bundesliga Saison 2015/16 mit knapp 40.000.000€ auf nationaler Ebene einen neuen Rekord auf (Bundesliga-Report 2016).

Die folgende Grafik zeigt die Zusammenstellung der Einnahmen der Bundesligavereine der Saison 2014/15, die sich aus TV-Einnahmen und Spielbetrieb, DFB Pokal, Champions League, Europa League, Sponsoring und Transfer zusammensetzt (vgl. Max 2015).

Einnahmekalkulation 1. Bundesliga Saison 2014/2015									Fussball-Geld.de
Platz	Verein	Gesamt	Spielbetrieb Bundesliga	DFB-Pokal (DFB)	Champions League (UEFA)	Europa League (UEFA)	TV-Gelder (DFL)	Sponsoring	Transfers
1.	Bayern München	267.149.146	37.920.623	7.158.638	67.764.507	0	50.605.378	50.000.000	53.700.000
2.	Borussia Dortmund	171.680.150	41.864.826	10.265.072	44.690.696	0	42.559.555	27.500.000	4.800.000
3.	Schalke 04	141.499.588	32.038.856	502.251	37.475.023	0	41.883.459	21.000.000	8.600.000
4.	Bayer Leverkusen	118.503.314	15.250.671	3.055.651	33.389.241	0	40.957.751	7.500.000	18.350.000
5.	VfL Wolfsburg	109.941.985	14.672.037	8.777.655	0	12.572.221	35.170.072	33.000.000	5.750.000
6.	Borussia Mönchengladbach	107.191.524	26.358.291	3.324.334	0	12.984.230	36.124.670	10.500.000	17.900.000
7.	Hamburger SV	92.974.134	27.706.784	1.303.943	0	0	27.843.407	12.500.000	23.620.000
8.	Hertha BSC	76.998.510	26.110.996	754.911	0	0	23.102.603	7.800.000	19.230.000
9.	VfB Stuttgart	68.576.348	26.431.806	417.827	0	0	32.976.714	8.000.000	750.000
10.	SC Freiburg	68.340.533	12.409.134	2.679.065	0	0	31.152.335	3.500.000	18.600.000
11.	Hannover 96	68.132.007	22.611.587	516.320	0	0	36.004.100	5.500.000	3.500.000
12.	Eintracht Frankfurt	66.752.341	24.775.419	1.105.984	0	0	26.040.938	9.000.000	5.830.000
13.	Werder Bremen	65.402.299	21.283.171	1.509.986	0	0	30.589.142	8.700.000	3.320.000
14.	TSG 1899 Hoffenheim	63.933.266	14.143.474	3.262.791	0	0	27.607.000	6.500.000	12.420.000
15.	1.FSV Mainz 05	61.714.135	16.133.526	265.827	0	895.715	31.819.067	6.000.000	6.600.000
16.	1.FC Köln	59.048.522	25.145.749	1.650.772	0	0	21.152.000	7.000.000	4.100.000
17.	FC Augsburg	49.203.128	15.174.554	358.575	0	0	23.970.000	2.800.000	6.900.000
18.	SC Paderborn	29.836.986	7.730.910	438.076	0	0	19.868.000	1.800.000	0
	Gesamt	1.686.877.917	407.762.414	47.347.679	183.319.468	26.452.166	579.426.191	228.600.000	213.970.000
	Schnitt 1. Bundesliga	93.715.440	22.653.467	2.630.427	10.184.415	1.469.565	32.190.344	12.700.000	11.887.222

Abbildung 1: Einnahmekalkulation 1. Bundesliga Saison 2014/15

(Quelle: Max 2015).

Solche Zahlen unterstreichen deutlich die Vormachtstellung des deutschen Fußballs. Fußball ist mittlerweile ein reines Geldgeschäft. Je reicher der Verein, desto bessere Spieler kann er sich leisten. Doch macht genau dieses Geldgeschäft nicht die traditionelle Fußballkultur in Deutschland kaputt?

Nicht nur finanziell, sondern auch sportlich gesehen, gilt aus diesem Grund der FC Bayern München seit Jahren als Favorit im Kampf um die deutsche Meisterschaft und konnte diese auch , bis auf wenige Ausnahmen, für sich entscheiden. Mit Gesamteinnahmen in Höhe von 267.150.000€ in der Saison 2014/15 haben sie mit Abstand den größten finanzieller Spielraum und daraus folgend den höchsten Spieleretat (xxx). Dies ermöglicht ihnen sowohl nationale als auch internationale Topstars langfristig mit hochdotierten Kontrakten auszustatten.

Finanzschwächere Vereine dagegen haben es schwer, junge, talentierte Spieler an sich zu binden. Sobald ein größerer Verein Interesse anmeldet, sind sie zum einen nicht in der Lage Gehälter in einer solchen Größenordnung zu zahlen und können zum anderen auch infrastrukturell nicht mithalten. Ihnen bleiben in der Regel nur Spieler, die nicht das Niveau für den internationalen Wettbewerb mitbringen und somit uninteressant für Vereine wie beispielsweise den FC Bayern München sind (vgl. Sportschau 2015).

In jüngerer Vergangenheit gelang kleineren Vereinen fast ausschließlich mit Hilfe von privaten Investoren der Sprung ins Oberhaus oder den Verbleib in jenem. So ermöglichte Mäzen Dietmar Hopp, der TSG 1899 Hoffenheim, den Aufstieg aus der Kreisliga A bis in

die Bundesliga im Jahr 2008. Auch der Hamburger SV hat es dem Unternehmer und Manager Klaus- Michael Kühne zu verdanken, dass ihm die Lizenz für die Bundesliga von der DFL aufgrund gewaltiger Schulden noch nicht entzogen wurde.

Somit bildet sich eine immer größer werdende Kluft zwischen der sportlichen Leistungsfähigkeit finanzstarker und finanzschwacher Vereine, fast könnte man von der 2 Klassen-Liga sprechen.

Es stellt sich zunehmend die Frage: „Wird der Traditionsverein mit aktiver Mitbestimmung durch die Mitglieder zum Auslaufmodell?“ Eine Ausgliederung in Kapitalgesellschaften bietet den Clubs die freie Entscheidungsgewalt in wirtschaftlicher und finanzieller Hinsicht (vgl. Herkel 2015).

## **2.1 Definition Kommerzialisierung**

„Kommerzialisierung beschreibt einen Prozess, in dem ein Bereich menschlichen Lebens, der primär keine ökonomische Ausrichtung beinhaltet, als Bereich für wirtschaftliches Interesse entdeckt und in diesem Sinne ausgenutzt wird“ (Brandmaier/Schimany, 19).

Spricht man von Kommerzialisierung im Sport, stellen Vereine ihre Dienstleistungen nicht mehr nur Vereinsmitglieder zur Verfügung, sondern verkaufen diese auch an Nicht-Mitglieder. Dazu gehören Dienstleistungen, wie die Möglichkeit als aktives Mitglied Sport zu treiben, die passive Teilnahme am Sportgeschehen als Zuschauer im Stadion, der Verkauf von Übertragungsrechten an Fernsehanstalten, sowie der Verkauf von Verfügungsrechten für Werbung im Stadion. Für die Vereinsentwicklung bedeutet der Kommerzialisierungsprozess eine Veränderung von Non-Profit-Organisation zu einer gewinnorientierten For-Profit-Organisation. In Bezug auf die Sportler wird der Amateur zum Berufssportler (vgl. Röthig/Prohl 2003, 297).

## **2.2 Fußball im Wandel**

Fußball ist im Laufe der Zeit zu weit mehr als der weltweit am häufigsten ausgeübten Sportart geworden. Die zunehmende Globalisierung, Kommerzialisierung und wachsende Vernetzung mit anderen Gesellschaftsbereichen, wie beispielsweise der Wirtschaft, machen den Fußball zur Nummer eins unter allen Sportarten.

Die Kommerzialisierung begann zuallererst mit der Ausübung des Sports als Beruf, welche im Fußball besonders schnell vorangeschritten ist. Ursprünglich diente der Fußball lediglich als Freizeitbeschäftigung. Bereits vor der Bildung einer höchsten Spielklasse im Jahre 1888 in England, gab es Fußballer, die mit ihrem Spiel Geld verdienten. Ebenso

üblich waren schon Preisgelder, Eintrittsgelder der Zuschauer, Investitionen in die Fußballklubs und Wetten (vgl. Schraten 2013).

Fußball verstand sich ursprünglich als eine Art Gegenwart zu Beruf und Gelderwerb. Zum Selbstverständnis des Sports gehörten die Leitbilder Solidarität und Ehrenamt, sowie der Spaß an der Ausübung. Im Laufe der Jahre professionalisierte sich das Fußballgeschäft. Heutzutage wird der Sport als Ware gesehen, deren bestimmende Eigenschaften Eigeninteresse, Beruf und Vergesellschaftung sind. Hatte früher das Verbot jeglicher Vermarktung sportlicher Erfolge und Popularität oberste Priorität, ist die Autonomie des Sport heute durch die immer größer werdende Kommerzialisierung, den stetig wachsenden Einfluss der Medien verloren gegangen (vgl. Heinemann 1995, 245). Aus Amateuren, die mit Fußballspielen in Ihrer Freizeit ihr Gehalt aufbesserten, wurden Profis, die mit dem Sport ihren Lebensunterhalt verdienen.

Während bei den meisten anderen Sportarten, wie beispielsweise Leichtathletik, nur die absoluten Spitzensportler genügend Geld aus ihrem Sport beziehen, um sich den Lebensunterhalt zu sichern, ist es beim Fußball mittlerweile soweit, dass Spieler der dritten Liga ausreichend Geld verdienen. Mit dem Einzug des Geldes im Fußball und die dadurch aufkommenden besseren Verdienstmöglichkeiten der Spieler, fand ein Strukturwandel innerhalb der Vereine statt. Aus dem Fußball als Hobby wurde Beruf, aus den Spielern und Ehrenamtlichen wurden Angestellte und aus den Vereinen wurden Unternehmen.

Die finanzielle Veränderung im Fußball begann in den Jahren 1972/1974, in denen das Lizenzspielerstatut durch den DFB verändert wurde, was zur Folge hatte, dass die Gehälter durch die Vereine frei verhandelt werden durften. Auch die bislang festgelegten Ablösesummen der Spieler auf dem Transfermarkt wurden freigegeben. Die Freigabe durch den DFB löste einen Kampf zwischen den Vereinen aus, da fortan jeder die besten Spieler haben wollte. Dies hatte drastische Folgen für die Finanzsituation der Vereine, da eine sofortige Explosion der Spielergehälter und Ablösesummen entstand, die die Vereine mit ihren Zuschauer Einnahmen nicht bezahlen konnten (vgl. Schilhaneck 2009, 48). Neben den steigenden Spielergehältern stiegen auch die Ausgaben durch die erhöhten Spielbetriebskosten erheblich an. Positiv vermerkten die Vereine jedoch durch bessere Spieler und entsprechenden Erfolg die steigenden Zuschauerzahlen, sodass zunächst zum Großteil die Ausgaben durch Eintrittskarten der Zuschauer getragen werden konnten. Die Vereine versuchten zunehmend durch Werbung im Sinne von Trikotsponsoring Zusatzeinnahmen zu generieren, um weitere hochklassige Spieler „einkaufen“ zu können und die finanzielle Lage des Vereins zu verbessern.

Ein wesentlicher ökonomischer Faktor in der Weiterentwicklung des deutschen Profifußballs Anfang der 70er Jahre stellte die Austragung der Fußballweltmeisterschaft 1974 in

Deutschland dar. Finanziert durch Mittel der öffentlichen Hand, entstanden anlässlich der Weltmeisterschaft in neun Städten neue und moderne Großsportanlagen. Großen Vorteil konnten daraus die Bundesligisten ziehen, die fortan auf die neuen Stadien für ihre Spielbegegnungen zurückgreifen konnten und so entsprechende Eintrittspreise verlangen konnten. Die 70er Jahre brachten einen weiteren Wandel auf dem Sportmarkt mit sich. So wurde im Januar 1970 die Vermarktungsform des Sportsponsorings erlaubt. In Folge dieses Beschlusses fand daraufhin die Werbung zunehmend Einzug in die Fußballstadien. Auch durch die verabschiedete Neuregelung, die Spielerbekleidung mit Werbung zu bedrucken, kam es vermehrt zu Trikotsponsoring bei den Vereinen. Die Vereine, die ohne einen Sponsorennamen auf dem Trikot auftraten, waren in der Minderzahl (vgl. Schilhaneck 2009, 54).

Anfang der 80er Jahre weiteten die Vereine ihre Vermarktungsmaßnahmen aus. Sportartikelhersteller zahlten erstmalig Beträge an die Vereine, um diese ausrüsten zu dürfen. Zeitgleich begannen die Clubs vermehrt Sponsoring-Angebote für Wirtschaftsunternehmen zu erstellen (vgl. Schilhaneck 2009, 58). Geprägt wurde die kommerzielle Entwicklung des Fußballs in Deutschland in den 80er Jahren auch durch die Liberalisierung des deutschen Rundfunksystems im Januar 1984. Die Gesetzesänderung war für die Bundesligavereine von großer finanzieller Bedeutung, da, bedingt durch das vorher bestehende TV-Monopol von ARD & ZDF, nicht von der Existenz eines differenzierten Sportrechtmarktes gesprochen werden konnte. Durch die Gründung privater Sendeanstalten und deren Interesse am Profifußball, entstand ein zunehmender Wettbewerb um die Übertragungsrechte.

Bis Mitte der 90er Jahre kam es in der Bundesliga zu zahlreichen Fortentwicklungen. Bedingt durch den Wandel im TV-Rechtemarkt kam es zunehmend zur Ausweitung der TV-Berichterstattung über das Fußballgeschehen. Aufgrund der steigenden Medienreichweite wurde das Fußballgeschäft für die Unternehmen immer interessanter. Die Unternehmen erkannten die Vermarktungsmöglichkeiten und beachtlichen Werbeeffekte ihrer Produkte mithilfe des Sports. So wuchs der Fußballmarkt zunehmend zu einem immer größer werdenden Wirtschaftsfaktor. Demzufolge war ein weiterer Schritt zur totalen Kommerzialisierung der Verkauf der Namensrechte der Stadien an große Unternehmen. Mercedes Benz schaffte es 1993 als erstes Unternehmen durch Beteiligung von 10 Millionen DM am Umbau des Neckarstadions in Stuttgart, sich die Namensrechte am Stadion zu sichern (vgl. Schilhaneck 2009, 62).

Im Jahre 1995 veränderte der DFB einige Rahmenbedingungen für die Satzung eines Lizenzvereins, sodass viele Vereine einen selbständigen Aufsichtsrat und Vorstand etablierten. Durch diese Anpassung und Umstrukturierung der Vereine wurden die letzten ehrenamtlichen Positionen ersetzt und zu einer Sportorganisation mit

unternehmensähnlichen Strukturen verändert (vgl. Empacher 2000, 43). Mittlerweile sind die Umsatzzahlen und Mitarbeiterstrukturen in den Vereinen mit mittelständischen Unternehmen zu vergleichen (vgl. Nufer/Bühler 2013, 5).

## 2.3 Sport, Medien und Wirtschaft

Im folgenden Kapitel soll näher auf die Beziehung zwischen Sport, Medien und Wirtschaft eingegangen werden.

Sport, Medien und die werbetreibende Wirtschaft bilden eine Interessensgemeinschaft, von der alle Beteiligten profitieren. Der Einfluss von Medien und Wirtschaft lässt den Sport zu einem wertvollen Investitionsobjekt für Unternehmen werden. Durch die Einflussnahme der Sponsoren wurde der Sport zu einer Vermarktungsmaschinerie (vgl. Friedrichsen/Möllenbeck 2002, 5). Insbesondere der Fußball steht in einer engen Beziehung zu den Medien, man könnte von einer Symbiose sprechen. Der Fußball braucht die Medienberichterstattung und die Werbung, die Medien den Sport wegen seiner Attraktivität, die für hohe Einschaltquoten sorgt (vgl. Friedrichsen 2006, 145).

Vor über 100 Jahren, mit der erstmaligen medialen Übertragung eines Sportevents, der Tour de France, begann die mediale Inszenierung des Sports (vgl. Schauerte 2008, 39). Mitte der 80er Jahre gründeten sich immer mehr private Rundfunksender in Deutschland, die schlagartig das Verhältnis zwischen Sport und Medien veränderten. Durch das duale Rundfunksystem waren es die öffentlich-rechtlichen Medienanstalten, die über die Konditionen verhandelten, Sportereignisse zu übertragen. Die privaten Rundfunksender entdeckten schnell das hohe Potenzial der Sportberichterstattung und sicherten sich ebenfalls Übertragungsrechte (vgl. Schauerte 2008, 41). Die Medien orientieren sich heute an Einschaltquoten und Reichweiten. Dementsprechend übertragen sie Ereignisse, die das Interesse eines breiten Publikums ansprechen. Sie nutzen das Interesse am Sport, um eigene Zielgruppen zu erreichen. Ein Beispiel hierfür stellt der Sender Sky mit seiner Sportberichterstattung rund um die Uhr dar, der sich durch seine attraktiven Programminhalte gegenüber der Medienkonkurrenz absetzt (vgl. Digel/Burk 2001, 16).

So haben sich die Sportberichterstattungen im Hinblick auf die Programmstruktur quantitativ und qualitativ verändert. Einzelnen Sportereignissen werden größere Sendezeiten eingeräumt, um längere Werbepausen zu erreichen, die teuer verkauft werden. Sportereignisse nehmen Event und showähnlichen Charakter an. So kann mittlerweile nicht mehr von einer Begegnung zweier Mannschaften auf einem Rasenplatz gesprochen werden, sondern von einer reinen Inszenierung eines Sportevents, das das Sportinteresse und den Unterhaltungsfaktor der Zuschauer vergrößern soll. Infolgedessen werden die

Sportveranstaltungen als großes Erlebnis dramaturgisch in Szene gesetzt. Diese Inszenierung ist die logische Konsequenz der Kommerzialisierung, denn wer mit Sport Geld verdienen möchte, darf das Interesse der Zuschauer nicht dem Zufall überlassen. So wurde beispielsweise 1998 die Tour de France um eine Woche nach hinten verschoben, da sie terminlich mit der Fußball Weltmeisterschaft kollidiert wäre.

Der Einfluss der Medien ist nicht immer nur zum Vorteil der Sportler, der Druck steigt (vermehrte Dopingfälle) und Wettkampfbegleitmaßnahmen werden zugunsten der Einschaltquoten verändert, siehe Formel 1 (vgl. Beck 2001).

Die Auswahl, über welche Sportereignisse medial berichtet wird, richtet sich nach der für das Publikum attraktivsten Sportart. Hohe Einschaltquoten und Marketingzwecke stehen im Vordergrund. So ist es nicht verwunderlich, dass die einzelnen Sender mit viel Geld um die Werbe- und Übertragungsrechte konkurrieren (vgl. Friedrichsen/Möllenbeck 2002, 12). Der Fußball braucht die Medien und die Sponsoren (Wirtschaft) und umgekehrt brauchen diese den Fußball. Demzufolge ist die Wirtschaft permanent auf der Suche nach neuen Möglichkeiten, mit ihren Zielgruppen in Kontakt zu treten. Durch den Einsatz von finanzieller Unterstützung in Form von Sponsoring, eröffnet sich für Unternehmen die Chance, das Produkt dem Zuschauer näher zu bringen (vgl. Bruhn 2010, 17).

Bei der Sportberichterstattung lässt sich das Phänomen der Popularitätsspirale gut darstellen. „Je mehr Fernsehpräsenz, desto mehr Popularität. Je mehr Popularität, desto mehr Werbeeinnahmen. Je mehr Werbeeinnahmen, desto mehr Top- Veranstaltungen. Je mehr Top- Veranstaltungen, desto mehr Fernsehpräsenz“ (Kühnert 2004, 18).

Sowohl hochklassige Vereine im Fußball als auch Fernsehsender und werbetreibende Unternehmen versuchen die Rahmenbedingungen für die mediale Berichterstattung in ihrem Sinne zu beeinflussen (vgl. Friedrichsen 2006, 144). Doch wie ist die Auslastung der medialen Berichterstattung bei anderen Sportarten wie beispielsweise Rudern, Handball oder Tischtennis. Nur selten sind diese Sportarten im Fernsehen zu sehen. Gründe dafür, könnten die scheinbar geringen Einschaltquoten sein, die sich nicht ausreichend für die Medien auszahlen (vgl. Friedrichsen/Möllenbeck 2002, 17).

Mittlerweile muss sich die Frage gestellt werden, ob es überhaupt noch Konkurrenz für den Fußball gibt. Haben andere Sportarten gegen diese Übermacht überhaupt noch eine Chance auf eine hohe mediale Präsenz (vgl. Horky 2006).

So bestand die Hoffnung, nach dem sportlichen Erfolg durch Tennisspielerin A. Kerber bei den Australien Open und bei der Handball Europameisterschaft im Januar 2016 eine Kehrtwende in der deutschen Sportberichterstattung zu erzielen. Sportliche Erfolge wie diese, sollten den Medien und der Wirtschaft doch das Potenzial für mehr aufweisen. Doch obwohl Deutschland als Nation mit hohem Interesse an sportlicher Vielfalt charakte-



risiert wird, bewahrheitet sich die Befürchtung, dass auch diese beiden Erfolge keine Veränderung der medialen Präsenz erzielen. Um die Dominanz des Fußballs zu brechen und mehr Medienpräsenz zu erreichen, müssen laut Horky die Verbände, die Euphorie solcher sportlichen Erfolge nutzen, um sich sowohl für die Medien, als auch für die Wirtschaft interessanter zu zeigen (vgl. Horky 2016).

Die schwache mediale Berichterstattung der verschiedensten Sportarten zeigt sich deutlich durch die geringe oder gar ausbleibende finanzielle Unterstützung großer Unternehmen, die in erster Linie durch Trikot-oder Bandensponsoring in Stadien ihre Partnerschaft mit den Vereinen ausdrücken.

Die Unternehmen ziehen bei zuschauerstarken Sportarten einen größeren ökonomischen Vorteil, indem sie an Bekanntheitsgrad und Image gewinnen und gleichzeitig die Möglichkeit haben, ihre Produkte durch die eingegangene Beziehung zu bewerben. Immer mehr Unternehmen befürworten die showähnliche Präsentation der Sportereignisse, um bestmöglich neben dem eigentlichen Ereignis ihre Produkte und Dienstleistungen an den Zuschauer vermitteln zu können (vgl. Schauerte 2008, 44).

Sport, Medien und Wirtschaft stellen gesellschaftliche Subsysteme mit überdurchschnittlich gewachsenem Kommerzialisierungsgrad dar, die mit dieser Entwicklung eine zunehmende enge, ökonomische getragene Verbindung untereinander eingehen. (vgl. Schierl 2008, 104).

### 3 Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung

Für Unternehmen wird es unter den heutigen wirtschaftlichen und wettbewerbspolitischen Rahmenbedingungen immer schwieriger, sich mit ihrem Produkt auf dem Markt gegenüber der Konkurrenz zu differenzieren und bei den Konsumenten eine Präferenz für die eigene Marke zu schaffen. Um eine Marke professionell und langfristig aufzubauen, wird eine erfolgreiche Markenführung benötigt.

Um eine Grundlage für die Markenführung zu schaffen, wird nachfolgend die „Marke“ definiert.

#### ➤ *Markenbegriff*

Im Laufe der Jahre wurde der Markenbegriff sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis je nach Verständnis und Verwendungssituation sehr unterschiedlich definiert. Nachfolgend werden zum Grundverständnis der vorliegenden Arbeit verschiedene Definitionen des Markenbegriffs dargestellt (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, 5).

Nach klassischem Verständnis ist die „Marke“ ein „physisches Kennzeichen für die Herkunft eines Markenartikels.“ Durch das äußerliche Erscheinungsbild erkennt der Konsument, den Hersteller eines Produktes oder einer Dienstleistung (vgl. Esch/Wicke/Rempel 2005, 9).

Nach Bruhn werden „Marken“ hingegen als „Leistungen bezeichnet, die neben einer unterscheidungsfähigen Markierung durch ein systematisches Absatzkonzept im Markt ein Qualitätsversprechen geben, das eine dauerhafte werthaltige, nutzenstiftende Wirkung erzielt und bei der relevanten Zielgruppe in der Erfüllung der Kundenerwartung einen nachhaltigen Erfolg im Markt realisiert beziehungsweise realisieren kann“ (Bruhn 2004, 26).

Für Burmann/Blinda/Nitschke lässt sich die „Marke“ hingegen als „ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen bezeichnen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen [...], welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht [...] relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert“ (Burmann/Blinda/Nitschke 2003, 3).

➤ *Markennutzen*

Der Nutzen von Marken wird zwischen zwei Bezugsgruppen differenziert. Hierbei gilt zwischen Konsumenten- und Unternehmenssicht zu unterscheiden.

Aus Konsumentensicht bietet eine Marke dem Kunden eine Identifizierungs- sowie Orientierungsfunktion. Dem Kunden fällt es leichter, das gewünschte Produkt zu erkennen, sich damit zu identifizieren und sich dafür zu entscheiden.

Dementsprechend wird der Suchaufwand verringert und die Kaufentscheidungsdauer verkürzt. Wird der Kunde beim erstmaligen Kauf der Marke nicht enttäuscht, reduziert sich die Kaufentscheidungszeit um weiteres. Konsumenten erwarten von Produkten und Marken eine gute und gleichbleibende Qualität. Unter der Vertrauensfunktion wird dementsprechend die unveränderte Qualität erwartet. Ein erfolgreiches Marketing bei Produkten kann bei Konsumenten Emotionen und Wohlbefinden erzeugen und die Kaufentscheidung wesentlich beeinflussen. Diese gezielte Ansprache beinhaltet die Emotionsfunktion einer Marke (vgl. Von Loewenfeld 2006, 12).

Die Prestigefunktion, insbesondere im Bereich der Luxusgüter, spielt ebenso eine wesentliche Rolle. Als Beispiel hierfür wäre der Kauf eines Sportwagens zu nennen. Der Wagen vermittelt neben dem Fahrkomfort auch symbolisch einen bestimmten sozialen Status. Laut Meffert/Burmann/Koers wird diese Eigenschaft als die Identifikationsfunktion der eigenen Persönlichkeit gegenüber anderen Menschen bezeichnet. Die Funktion der Identifikationsvermittlung bei Marken beeinflusst häufig das Verhalten interner und externer Bezugsgruppen, da diese unter anderem für eigene Wertvorstellungen oder Lebensstile stehen kann (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, 12)

Zusammenfassend lässt sich der Nutzen aus der Sicht des Nachfragers in drei Funktionen unterteilen:

Die Orientierungs-Informationsfunktion, die symbolische Funktion und die Vertrauensfunktion einer Marke (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, 12f.).

Aufgrund der zahlreichen Funktionen, die eine Marke dem Konsumenten bietet, profitieren wiederum die Unternehmen. Eine erfolgreiche Markenführung soll Präferenz für das eigene Angebot schaffen und sich gleichzeitig von konkurrierenden Leistungsangeboten differenzieren. Es wird die Planungssicherheit und Kundenbindung erhöht, was gleichzeitig das Risiko minimiert und zu entsprechender Wertsteigerung des Unternehmens führt (vgl. Von Loewenfeld 2006, 12). Die Markenführung erleichtert die Erschließung neuer Märkte, sowie die Erfolgswahrscheinlichkeit bei der Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, 15).

### 3.1 Markenidentität

Ausgangspunkt der identitätsorientierten Markenführung ist die Markenidentität.

Burmann und Meffert definieren die Markenidentität als „diejenigen raum-zeitlich gleichartigen Merkmale der Marke, die aus Sicht der internen Zielgruppe in nachhaltiger Weise den Charakter der Marke prägen“ (Burmann/Meffert/Koers 2005, 5f). Für Esch bringt die Markenidentität zum Ausdruck wofür eine Marke stehen soll. Sie umfasst die wesensprägenden Merkmale einer Marke (vgl. Esch 2005, 82). Die Markenidentität kann als Wurzel einer Marke verstanden werden, die den Ausgangspunkt aller Markenüberlegungen darstellt. Sie übermittelt dementsprechend alle strategischen Vorstellungen eines Unternehmens (vgl. Esch/Langner/Rempel 2005, 106).

Für Unternehmen wird es unter den heutigen wirtschaftlichen und wettbewerbspolitischen Rahmenbedingungen immer schwieriger, sich mit ihrer Marke gegenüber der Konkurrenz zu differenzieren und beim Kunden aufzufallen.

Um eine Marke erfolgreich zu etablieren und beim Kunden eine Präferenz zu schaffen, ist es notwendig, eine Markenidentität aufzubauen. Die Markenidentität bringt die entscheidenden Merkmale einer Marke, für die die Marke zu Beginn nach innen und später nach außen stehen soll, zum Vorschein. Mit anderen Worten ist die Markenidentität das Selbstbild einer Marke aus Sicht eines Unternehmens. Sie umfasst demnach ein einzigartiges Bündel von Markenassoziationen, die bei den Nachfragern als Wissensstruktur zur Marke aufgebaut werden sollen (vgl. Esch 2005, 82).

Während das Selbstbild nach strategischen Vorstellungen im Unternehmen durch aussagekräftige Merkmale der Marke erfasst wird und es entsprechend auf die Zielgruppe wirken soll, formt sich das Fremdbild erst langfristig über entsprechende Lernprozesse bei der Zielgruppe (vgl. Esch 2005, 82).

Das Fremdbild beschreibt das Bild, das sich bei den externen Zielgruppen einer Marke durch die Wahrnehmung der entstehenden Eigenschaften einer Marke ergibt (vgl. Esch/Langner/Rempel 2005, 106). Die Markenidentität konstituiert sich durch die Beziehungen der internen Gruppen untereinander, sowie der Interaktion mit den externen Zielgruppen. Im Mittelpunkt steht die Formulierung eines relevanten Kundennutzens, den die Marke aus Sicht des Anbieters erfüllen soll und der im täglichen Verhalten aller Markenmitarbeiter gelebt werden soll (vgl. Schade 2012, 8).

Das Unternehmen legt die Identität der Marke auf der Grundlage interner und externer Analysen fest. Es trifft Entscheidungen, welche Nachfragebedürfnisse mit der Marke befriedigt werden sollen und in welchen Ausmaßen sich die Marke von den Angeboten der Wettbewerber differenzieren soll (vgl. Burmann/Meffert 2005, 52f.).

Die Markenidentität wird als Selbstbild der Marke aus Sicht des Unternehmens verstanden und kann aktiv in verschiedenen Richtungen gesteuert werden. Hierbei muss vorab die Mission (wofür stehen wir heute), die Vision (wohin wollen wir künftig), die Kompetenzen (was können wir) und die Werte (woran glauben wir) im Unternehmen geklärt werden (vgl. Kreyher 2016, 31).

Für Burmann, Blinda und Nitschke wird die Markenidentität in sechs Komponenten untergliedert, die im Hinblick auf die Steigerung des Markenwertes ausgestaltet werden müssen. Diese sind die Markenherkunft, Markenführungscompetenz, Markenwerte, Markenpersönlichkeit, Markenvision und Markenleistung (vgl. Burmann/Blinda/Nitschke (2003, 18).

Die *Markenherkunft* wird als Grundlage der Markenidentität bezeichnet und beinhaltet somit markenprägende, kulturelle und regionale Eigenschaften der Markengeschichte, die der Marke Glaubwürdigkeit und Authentizität verleihen.

Darauf aufbauend steht die *Markenkompetenz*, die den spezifischen Wettbewerbsvorteil der Marke gegenüber anderen darstellt, welche der markengerechten Kombination von Ressourcen dient.

Die *Markenleistung* basiert auf der zuvor genannten Markenkompetenz, die den Produktaspekt und dessen Relevanz thematisiert. Die Art der Markenleistung bestimmt den wesentlichen funktionalen Nutzen für die Nachfrager.

Die *Markenvision* dient als langfristige Orientierung der Markenidentität. Die Markenvision sollte insbesondere von den Mitarbeitern verinnerlicht und als Motivation gesehen werden.

Die *Markenwerte* weisen die Grundüberzeugung der Marke auf und spielen dementsprechend eine große Rolle für die Glaubwürdigkeit. Markenwerte können nur ein integraler Teil der Markenidentität werden, wenn sie von den Mitarbeitern dauerhaft und durchgängig verinnerlicht werden. Die Art und Weise, wie die Mitarbeiter die Markenwerte leben, beeinflusst ebenfalls die Imagebildung der Zielgruppe.

Die *Markenpersönlichkeit* wird von der Unternehmenseite gesteuert und gibt letztlich die Art der Kommunikation der Marke vor. Durch diese Kommunikationskomponente entsteht die Identität einer Marke und wird somit für den Nachfrager greifbar (vgl. Meffert/Burmann 2005, 57ff.).

Die nachfolgende Abbildung soll die Kompetenzen der Markenidentität näher veranschaulichen.

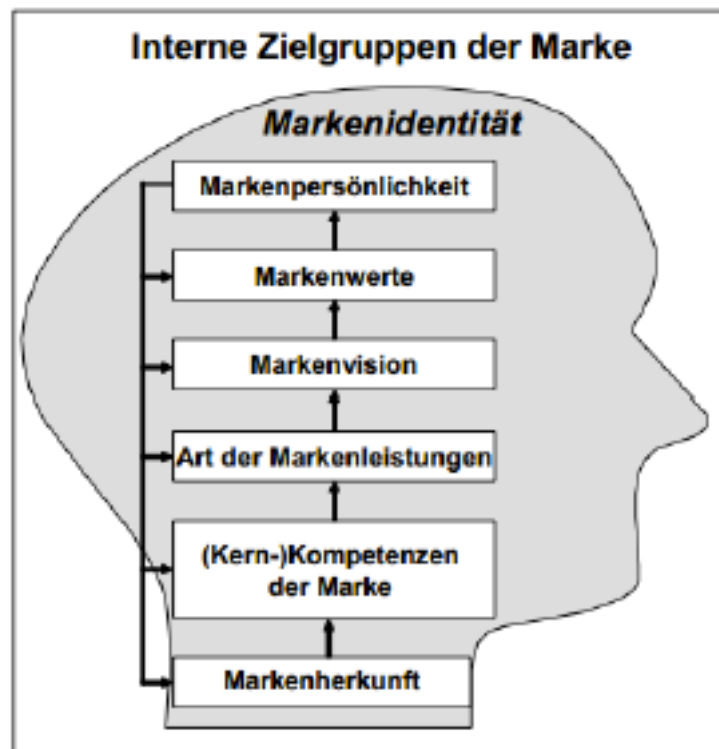


Abbildung 2 Komponente der Markenidentität

(Quelle: Burmann/Blinda/Nitschke 2003, 7)

## 3.2 Markenimage

Markenidentität und Markenimage sind eng miteinander verbunden. Während die Markenidentität das Selbstbild sowie das Führungskonzept einer Marke darstellt, das aktiv vom Unternehmen gestaltet und gesteuert wird, ist das Markenimage das Fremdbild der Marke aus den Augen der relevanten Zielgruppe (vgl. Esch/Langner/Rempel 2005, 106). Nachfolgend wird näher auf den Begriff des Markenimages eingegangen.

Das Markenimage ist als ein mehrdimensionales Einstellungskonstrukt zu interpretieren und lässt sich nach Burmann/Blinda/Nitschke als „ein in der Psyche relevantes externer Zielgruppen fest verankertes und wertendes Vorstellungsbild von einer Marke definieren“ (Burmann/Blinda/Nitschke 2003, 7). Das Markenimage ist das Ergebnis der individuellen Wahrnehmung aller von der Marke ausgesendeten Signale. Diese individuellen Wahrnehmungen einer Marke zielen auf die Befriedigung der eigenen Bedürfnisse (vgl. Burmann/Meffert 2005, 53).

Das Markenimage wird als „das Fremdbild der Marke aus Sicht der Nachfrager bezeichnet. Während das Selbstbild, auch die Markenidentität genannt, einer Marke nach gezielten Vorstellungen des Unternehmens bestimmte Merkmale der Marke, die vom

Unternehmen gesteuert wurde, erfasst, formt sich das Fremdbild erst über einen langen Zeitraum bei der Zielgruppe. Es wird daher auch als Wirkungskonzept bezeichnet (Kreyher 2016, 31). Das Fremdbild einer Marke unterliegt keiner direkten Beeinflussbarkeit durch das markenführende Unternehmen und wird individuell bewertet und auf Grundlage der Informationszugabe des Unternehmens verarbeitet. Dabei bezieht der Kunde vergleichbare Angebote und Informationen in seine Markenbeurteilung mit ein, sodass das Markenimage der externen Zielgruppe gleichzeitig durch die Wettbewerbsangebote beeinflusst wird (Burmann/Meffert 2005, 42).

Im Sinne der identitätsorientierten Markenführung wird das Markenimage in drei Komponenten unterteilt. In die Markenmerkmale, dem aus den Merkmalen entstehenden funktionalen Nutzen der Marke und dem symbolischen Nutzen für den jeweiligen Nachfrager. Die Relevanz für das Kaufverhalten nimmt von der Markenbekanntheit bis zum symbolischen Nutzen zu (vgl. Meffert/Burmann 2005, 54).

Die Merkmale einer Marke weisen alle vom Nachfrager wahrgenommenen Eigenschaften auf. Hierunter fallen sachlich-rationale, sowie bildhaft- emotionale Merkmale. Die Markenmerkmale werden vom Nachfrager bewertet und entsprechende Präferenz ausgesprochen sowie mit funktionalem und symbolischem Nutzen einer Marke verbunden.

Die Verarbeitung und Bewertung der Markenmerkmale wird von der jeweiligen Zielgruppe wahrgenommen und als entsprechender funktionaler und symbolischer Nutzen einer Marke bezeichnet. Sowohl funktionaler, als auch symbolischer Nutzen entsprechen verschiedenen Bedürfnissen, die durch die Markenmerkmale erreicht werden können.

Der funktionale Nutzen entsteht aus den funktionalen Merkmalen einer Marke, sowie aus der Informationsfunktion. Ebenso wichtig wie der funktionale Nutzen, ist der symbolische Nutzen eines Markenimages. Ein symbolischer Nutzen entsteht immer dann, wenn eine Marke neben ihrer funktionalen Nutzenstiftung dem Nachfrager einen zusätzlichen Nutzen bietet. Dieser Nutzen kann beispielsweise die Vermittlung von Prestige und Identifikation mit dem Produkt sein, sowie eine Gruppenzugehörigkeit und Wahrnehmung der Marke als Mittel zur Selbstverwirklichung (vgl. Meffert/Burmann 2005, 55).

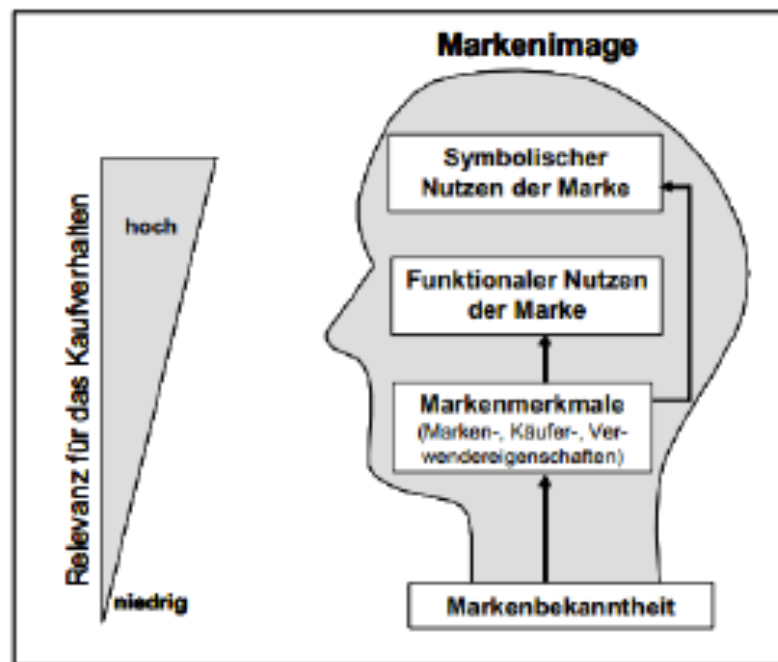


Abbildung 3: Komponente des Markenimage  
(Quelle: Burmann/Blinda/Nitschke 2003, 7)

### 3.3 Identitätsorientierte Markenführung

Die identitätsorientierte Markenführung unterscheidet zwischen der Markenidentität, der Selbstreflexion der Marke durch die interne Zielgruppe und dem Markenimage, der Markenwahrnehmung beziehungsweise dem Fremdbild, das bei der externen Zielgruppe entsteht. „Das Konzept der identitätsorientierten Markenführung geht über die einseitige Ausrichtung der Wahrnehmung der Marke beim Nachfrager (Markenimage) hinaus. Die „klassische Outside-In-Perspektive der Marke wird um eine Inside-Out-Perspektive ergänzt“ (Meffert/Burmann 2005, 51). Bei der Inside-Out-Perspektive wird das Selbstbild der Marke aus der internen Zielgruppe des entsprechenden Unternehmen analysiert. Die interne Zielgruppe stellt in diesem Fall die Mitarbeiter, das Management und die Eigentümer dar, siehe Abbildung 4.



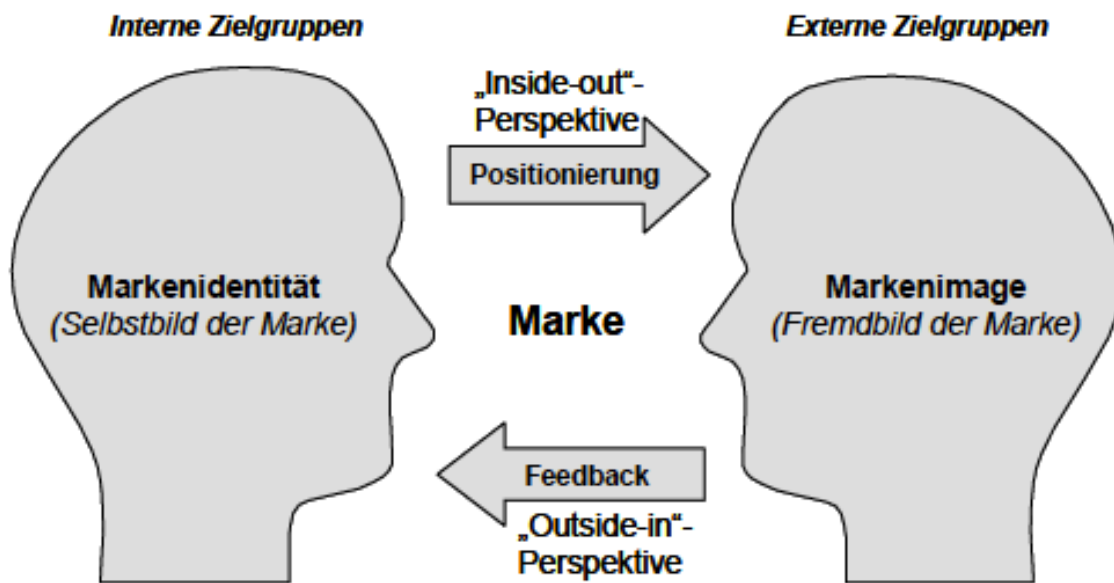


Abbildung 4: Grundidee der identitätsorientierten Markenführung

(Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Meffert/Burmann 1996, 35)

Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht das Zusammenspiel zwischen der Markenidentität und dem Markenimage, sowie die entsprechenden Komponenten der beiden. Ziel ist es, ein starkes positives Markenimage aufzubauen, um eine möglichst hohe Übereinstimmung von Selbst- und Fremdbild der Marke, als den Ausdruck für die Stärke der Marke zu erreichen. Dies gelingt nur durch die „Schaffung einer eigenständigen Markenidentität durch eine aufeinander abgestimmte, zeitlich stabile Gestaltung und Vermittlung aller Komponenten der Markenidentität und der Durchsetzung eines gemeinsamen Vorstellungsbildes von der Marke in den Köpfen aller internen und externen Zielgruppen“ (Meffert/Burmann 2005, 67).

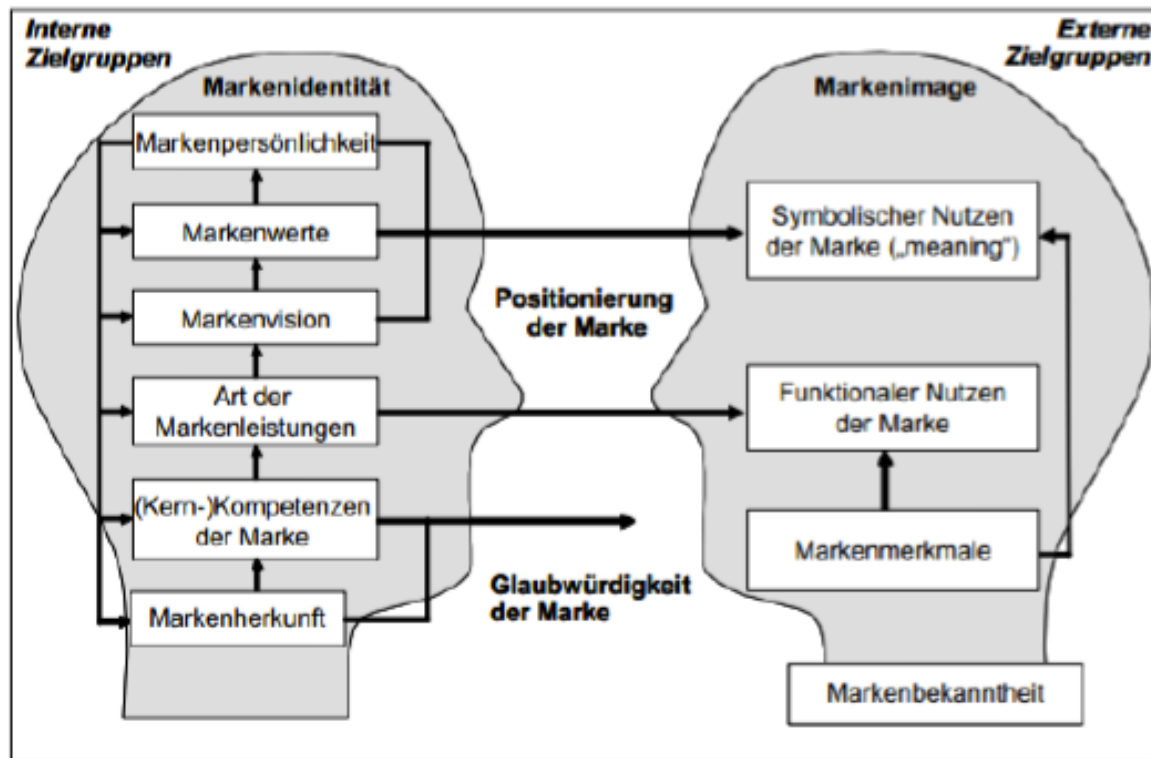


Abbildung 5: Zusammenspiel zwischen Markenidentität und Markenimage

(Quelle: Burmann/Blinda/Nitschke 2003, 25)

### 3.3.1 Markenkommunikation

Damit potenzielle Kunden über ein Unternehmen und das entsprechende Produkt Informationen erhalten und so einen möglichen Kauf tätigen, ist es wichtig, dass sich das jeweilige Unternehmen mit seinem Produkt bei der Zielgruppe bekannt macht. Diese Bekanntmachung erfolgt durch Kommunikationspolitik, die durch verschiedene Maßnahmen erfolgen kann.

Das Kommunikationsmanagement wird in zwei verschiedene Aufgaben unterteilt. Es dient zum einen der Informationsvermittlung gegenüber der Zielgruppe und zum anderen hilft es Beziehungen einzugehen und aufzubauen (vgl. Kreyher 2015, 6).

Kommunikationspolitik kann nach Bruhn, wie folgt definiert werden: „Kommunikationspolitik beschäftigt sich mit der Gesamtheit der Kommunikationsinstrumente und Maßnahmen eines Unternehmens, die eingesetzt werden, um das Unternehmen und seine Leistungen den relevanten Zielgruppen der Kommunikation darzustellen und/oder mit den Anspruchsgruppen eines Unternehmens in Interaktion zu treten“ (Bruhn 2014, 199).

Für den Aufbau einer Marke, die bestimmte Einstellungen, Werte oder Assoziationen verkörpert, ist eine geführte Kommunikationspolitik zwingend notwendig. Die Marke baut einen erfolgreichen Kommunikationsprozess zwischen Unternehmen und der entsprechenden Zielgruppe auf (vgl. Adjouri/Stastny 2014, 49).

Die nachfolgenden Kapitel 3.2.1 und 3.2.2 erläutern die strategischen und operativen Bereiche der Markenkommunikation.

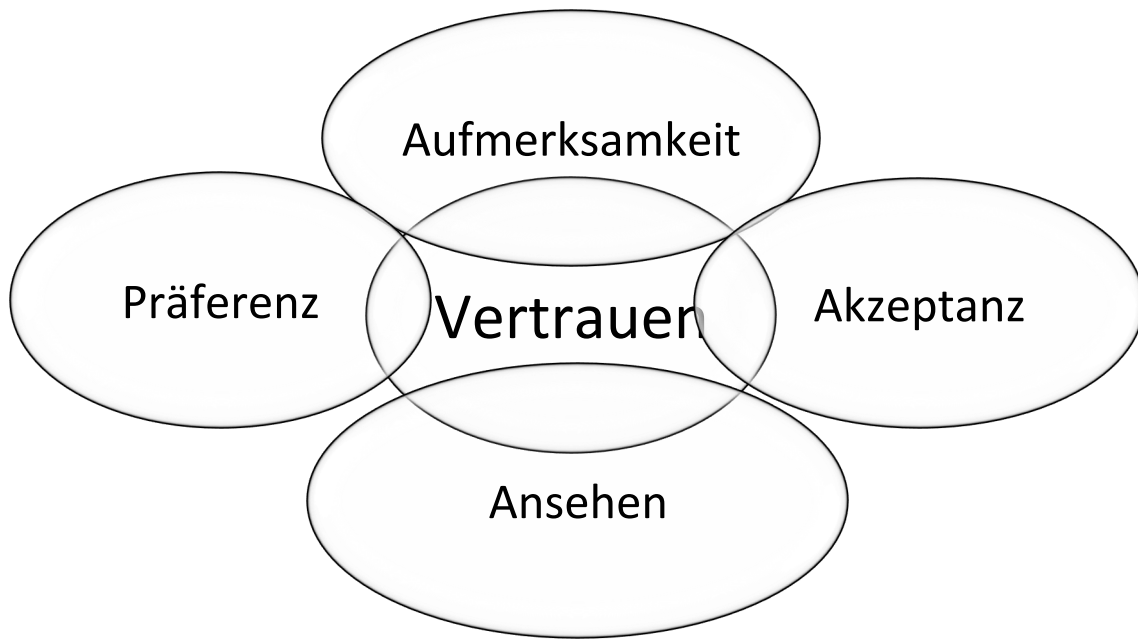
### **3.3.2 Strategischer Bereich**

Die strategische Aufgabenstellung der Kommunikation besteht darin, die Öffentlichkeit und Aufmerksamkeit der Konsumenten zu erreichen und entsprechend öffentlich wirksam zu kommunizieren. Außerdem ist es notwendig, die relevante Zielgruppe durch die Kommunikation zu überzeugen und Zustimmung für die jeweilige Marke zu erlangen. Im strategischen Bereich wird die Ausrichtung der Markenstrategien festgelegt. Diese wird auf der Basis einer externen und internen Analyse der Unternehmens- und Markenziele definiert.

Im ersten Schritt der Strategieplanung ist es notwendig eine fundierte Analyse der Rahmenbedingung der Kommunikationssituation durchzuführen. Die Situationsanalyse kann mit Hilfe einer SWOT-Analyse durchgeführt werden, welche die internen Stärken und Schwächen, sowie die externen Chancen und Risiken ermitteln. Das Ergebnis der SWOT – Analyse sind kommunikative Problemstellungen, die notwendige Ansatzpunkte für kommunikationspolitische Strategien und Maßnahmen aufzeigen.

Mit dieser Situationsanalyse können kommunikationspolitische Strategien und entsprechende operative Maßnahmen abgeleitet werden (vgl. Bruhn 2014, 202).

Bei der kommunikativen Problemstellung muss nach Kreyher auf fünf wesentliche Problemfelder geachtet werden (vgl. Kreyher 2015,8).



*Abbildung 6: Problemfelder der Kommunikation  
(Quelle: Kreyher 2015, 8)*

Nachfolgend kann daraus die Strategische Orientierung hinsichtlich der Ziele, Zielgruppen und Werte abgeleitet werden. Diese werden nachfolgend näher erklärt.

#### ➤ Ziele

Kommunikationsziele werden mithilfe der Situationsanalyse abgeleitet und festgelegt. Mit dieser Grundlage wird die weitere Vorgehensweise mit Blick auf die Positionierung aufgebaut (vgl. Bruhn 2014, 202). Nach Kreyher werden Kommunikationsziele in vier verschiedene Kategorien unterteilt. Diese setzen sich aus ökonomischen, psychographischen, operativen sowie programmatischen Zielen zusammen und werden nachfolgend erläutert (Kreyher 2015, 7).

Ökonomisch	Psychografisch	Operativ	Programmatisch
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absatz, Umsatz</li> <li>• Gewinn</li> <li>• Wertschöpfung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufmerksamkeit, Akzeptanz</li> <li>• Vertrauen, Kompetenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivierung, Kontaktaufbau</li> <li>• Traffic Generierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau von Potentialen</li> <li>• Präferenz</li> <li>• Realisierung von Interessen</li> </ul>

Abbildung 7: Kommunikationsziele

(Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Kreyher 2015, 7f).

- Zielgruppenplanung

Um die Kommunikationsarbeit zielgruppengerecht umzusetzen, ist es notwendig eine Auswahl der relevanten Zielgruppen zu treffen. Hierzu ist nach Kreyher zwischen drei verschiedenen Segmentierungskriterien zu differenzieren (vgl. Kreyher 2015, 17).

- Psychografische Kriterien
- Soziodemographische Kriterien
- Verhaltens- und konsumbezogene Kriterien

- Wert- und Werteorientierung

Unter Werteorientierung werden die ökonomische Wertschöpfung sowie das quantitative und qualitative Wachstum bezeichnet. Hierbei wird auch von Shareholder Value gesprochen. Bei Werteorientierung wird von der „Corporate Social Responsibility“ beziehungsweise der Nachhaltigkeit, sowie der Realisierung ethischer Standards gesprochen. Dieser Ansatz wird auch als Stakeholder Value bezeichnet. Der Begriff der Nachhaltigkeit kann ebenfalls in drei Unterkategorien unterteilt werden (vgl. Kreyher 2015, 20f.).

- Ökologische Nachhaltigkeit (Umweltgerechtigkeit, Recycling)
- Soziale Nachhaltigkeit (Soziales und gesundheitsbezogenes Engagement)
- Ökonomische Nachhaltigkeit (Effektivität und Effizienz)

### 3.3.3 Operativer Bereich

Der operative Bereich beschäftigt sich mit dem Umsetzen der Strategie zur Erreichung der festgelegten Markenziele.

Die Kommunikation eines Unternehmens umfasst zahlreiche und vielfältige Maßnahmen. Diese Kommunikationsmaßnahmen sind sämtliche Aktivitäten, die von einem kommunikationstreibenden Unternehmen bewusst zur Erreichung kommunikativer Zielsetzungen eingesetzt werden (vgl. Bruhn 2004, 3).

Bei der operationalen Durchführung stehen dem Management alle Maßnahmen des Kommunikationsmix zur Verfügung. Der Kommunikationsmix ist Bestandteil des Marketingmix, welcher aus der Produktpolitik, Kommunikationspolitik, Distributionspolitik sowie Preispolitik besteht. Der Kommunikationsmix wird in klassische sowie innovative Kommunikationsinstrumente unterteilt.

- Klassische Kommunikationsinstrumente

Kreyher (2015, 11) nennt folgende drei klassischen Kommunikationsinstrumente:

- Werbung
- Sales Promotion
- Public Relations

#### ➤ Werbung

Die klassische Werbung ist das älteste Kommunikationsinstrument der Unternehmen. Es wird als eine losgelöste verallgemeinerte Form der einseitigen Kommunikation bezeichnet, da keine Reaktion des Empfängers auf diese Art der Kommunikation entsteht. Die Kommunikationsbotschaft wird leicht verständlich und transparent über Werbespots, Anzeigen, Plakate und Rundfunk an von dem Unternehmen ausgewählte, spezifische Zielgruppen übermittelt (vgl. Damm-Volk 2002, 59).

#### ➤ Sales Promotion

Sales Promotion oder Verkaufsförderung ist ein klassisches Kommunikationsinstrument für die Vermarktung von Waren und Dienstleistungen. Es umfasst sämtliche Maßnahmen um einen zusätzlichen Kaufreiz bei den Kunden zu schaffen und so den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen kurzfristig zu fördern. Im Gegensatz zur klassischen Werbung verfolgt die Verkaufsförderung verkaufsbezogene und kurzfristige Ziele. Um dies zu

erreichen, muss bei der jeweiligen Zielgruppe eine unterstützende, motivierende und absatzfördernde Wirkung erzielt werden (vgl. Meffert 2000, 721).

➤ Public Relation

Public Relations, auch bekannt unter Öffentlichkeitsarbeit bezeichnet eine planmäßige Beziehung zwischen einem Unternehmen und entsprechenden Anspruchsgruppen. Die Öffentlichkeitsarbeit hat im Kommunikationsmix einen hohen Stellenwert, da sie zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens beiträgt. Das Ziel der Öffentlichkeitsarbeit ist langfristig ein positives Unternehmensbild bei den Anspruchsgruppe zu schaffen (Damm-Volk 2002, 63).

- Innovative Kommunikationsinstrumente

Die innovativen Kommunikationsinstrumente bestehen nach Kreyher (2015, 11) aus folgenden Maßnahmen:

- Web 2.0 / Social Media
- Mobile Communication
- Eventmarketing

Da Mobile Communication im nachfolgenden Praxisbeispiel nicht weiter relevant ist, wird dies nachfolgend nur kurz erläutert.

➤ Web 2.0/ Social Media

Die Begriffe Web und Social Media werden den innovativen Instrumenten zugeordnet und können als das heutige Internet mit allen Möglichkeiten bezeichnet werden. Social Media Communication ist als Folge der Weiterentwicklung des Web 1.0 zum Web 2.0 zu sehen. Das Internet wurde von einer reinen Informationsquelle zu einer aktiven Ausführungsplattform erweitert. Social Media Communication kennzeichnet sich hierbei durch die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und den Nutzern einer Plattform. Mit Social Media Communication wird das Ziel verfolgt Informations- und Meinungsaustausch zu fördern (vgl. Bruhn 2014, 238). Plattformen wie Facebook haben an Bedeutung zugenommen, sodass Unternehmen diese Art der Kommunikation nutzen, um die Zielgruppe über neue innovative Kanäle erreichen zu können (vgl. Reißing 2010).

➤ Mobile Communication

Mobile Communication dient als Kommunikationskanal für eine direkte und individuelle Ansprache über mobile Endgeräte. Da Unternehmen auch in der Mobilkommunikation versuchen, so viele Anspruchsgruppen wie möglich zu erreichen, nutzen sie immer häufiger mobile Übertragungstechnologien (vgl. Kirchner/Scheffel 2012, 67).

➤ Eventmarketing

Das Event Marketing ist ein innovatives Kommunikationsinstrument, das als die eigenständige und erlebnisorientierte Inszenierung von einem Ereignis bezeichnet wird. Es ist eine Vermarktung eines Produktes im Rahmen einer Veranstaltung, die bei den potenziellen Kunden emotionale Reize auslösen soll, die den Verkauf eines Produktes anregen. Das Eventmarketing ist systemisch geplant, organisiert und inszeniert und dient der Erreichung der Marketingziele eines Unternehmens. (vgl. Weis 2012, 565).

### 3.4 Grundlage des Branding

Branding umfasst die Bündelung bestimmter Produkteigenschaften, die zum späteren Zeitpunkt der Vermarktung mit einer symbolischen Bedeutung versehen werden. Dementsprechend spielt das Branding im Hinblick auf die Symbolkraft von Produkten eine entscheidende Rolle. Folglich werden im Rahmen des Branding die emotionalen Aspekte eines Produktes fokussiert, um den Konsumenten für das Produkt und die entsprechende Marke zu präferieren. (vgl. Von Loewenfeld 2006, 54).

Für Esch bedeutet der Branding-Prozess alle konkreten Maßnahmen zum Aufbau einer Marke, die dazu geeignet sind, ein Angebot aus der Masse gleichartiger Angebote hervorzuheben und die eine eindeutige Zuordnung von Angeboten zu einer bestimmten Marke ermöglichen (vgl. Esch 2005, 176).

Durch gezieltes Branding können bestimmte Bedürfnisse angesprochen werden, die den funktionalen Nutzen übersteigen und einen Zusatznutzen aufzeigen. So kann im Rahmen des Branding ein Teil zur Befriedigung der Bedürfnisse geleistet werden. Darüber hinaus können durch gezieltes Branding nicht nur Bedürfnisse befriedigt werden, sondern auch das Selbstwertgefühl gesteigert werden (vgl. Von Lowenfeld 2006, 12).

Durch die zunehmende Verschärfung des Wettbewerbs besteht ein immer größer werdendes Bestreben zu Unternehmensfusionen, um bessere Chancen im Wettbewerb zu erzielen und damit den künftigen Unternehmenserhalt sicher zustellen. Mit dem Branding können zwei wesentliche Zielvorstellungen verfolgt werden. Einerseits dient der Branding-Prozess der Identifikation und Differenzierung der Marke, die mithilfe bestimmter Gestal-



tungsmöglichkeiten den Wiedererkennungswert der Marke bei der Zielgruppe erhöhen. Zum Anderen kann ein erfolgreiches Branding auch Imagewirkungen entfalten, so dass man über die Bekanntheit hinaus mit einer Marke auch entsprechende Positionierungsinhalte verknüpft (vgl. Esch 2005, 178).

Bei der Gestaltung des Branding sind alle Gestaltungselemente aufeinander abzustimmen. Ziel sollte es dabei sein, durch eine besonders wirksame Gestaltung der nachfolgenden Elemente eine Marke zu entwickeln (vgl. Langner 2003, 267f.).

- Identifikation und Differenzierung von Konkurrenzmarken
- Einfaches Verständnis für die Markenpositionierung
- Positive Beurteilung
- In Erinnerung bleiben
- Schutz des Markennamens-/zeichens

### **3.4.1 Corporate Identity**

Nachdem im vorherigen Kapitel eine Grundlage mit der Definition des Branding geschaffen wurde, soll darauf aufbauend nun weiter auf die Corporate Identity sowie das Corporate Branding eingegangen werden.

"Corporate" (engl.) bedeutet Institution oder Unternehmen. "Identity" steht für Individualität, Persönlichkeit oder Stil. Die Corporate Identity stellt die Besonderheiten heraus und das, was das Unternehmen von anderen unterscheidet. Wirtschaftlich betrachtet, ist die Corporate Identity die „strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen auf der Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie, einer langfristigen Unternehmenszielsetzung und eines definierten Images, das kommuniziert wird, mit dem Willen, das Unternehmen in einheitlichem Rahmen nach innen und außen entsprechend positiv darstellen zu können und so Vertrauen und Glaubwürdigkeit bei den Konsumenten zu erzeugen“ (Birkigt/Stadler/Funck 2002, 18).

Unternehmen werden ebenso wie Personen individuell wahrgenommen. Durch die angebotenen Produkte, Dienstleistungen, ihr Verhalten sowie Erscheinungsbild unterscheiden sie sich von anderen und prägen sich bei den Konsumenten ein.

„Bei der Markenwahl spielt deshalb die „passive“, nicht von besonderer Aufmerksamkeit begleitete, bewusste Wahrnehmung eine besondere Rolle. Es wird „mühe-los wahrgenommen, was sensorisch auffällt“ (Gutjahr 2015, 70). Die Aufmachung der Marke, die

Corporate Identity, sieht daher eine aussagekräftige und einmalige Gestaltung vor, die sich in den Werten und Zielen des Unternehmens adäquat widerspiegeln.

Zusammenfassend versteht man unter der Corporate Identity das Selbstbild des Unternehmens, also den Zusammenhang und das Zusammenwirken von Unternehmensverhalten, Unternehmenserscheinungsbild und Unternehmenskommunikation, um eine gezielte Unternehmenspersönlichkeit zu entwickeln. Auf diese Weise schafft es das Unternehmen aus dem Selbstbild (Corporate Identity), ein gezieltes Fremdbild (Corporate Image) zu erzeugen. Hierbei müssen die Begrifflichkeiten klar getrennt werden, da das Corporate Image das Fremdbild des Unternehmens darstellt und das Ergebnis die Identity im sozialen Feld darstellt (vgl. Birkigt/Stadler/Funck 2002, 23). (siehe Abbildung 7)

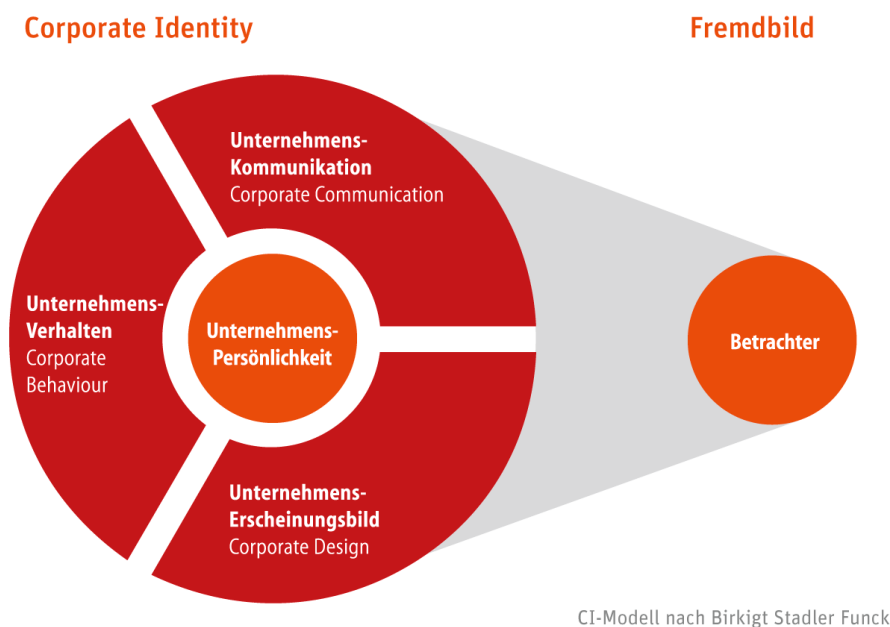


Abbildung 8: Corporate Identity  
(Quelle: Beyrow/Daldrop/Kiedaisch 2007)

Die Abbildung soll die Corporate Identity unterteilt in Unternehmensverhalten (Corporate Behaviour, Unternehmenserscheinungsbild (Corporate Design) und Unternehmenskommunikation (Corporate Communication) als Medium und Kanal für die Vermittlung der Unternehmenspersönlichkeit gegenüber der internen und externen Zielgruppe verdeutlichen.

Das Corporate Image ist demzufolge das Spiegelbild der Corporate Identity in den Köpfen der Zielgruppe (vgl. Birkigt/Stadler/Funck 2002, 23).

Das Corporate Design ist das äußere und optische Erscheinungsbild einer Marke. In Sportvereinen zeichnet sich das Corporate Design durch das Vereinslogo aus, welches im Optimalfall möglich auffallend und einzigartig gegenüber anderen wirken soll. Ein ansprechendes Corporate Design des Vereinslogos erhöht das Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitglieder und kann sich ebenso positiv auf die Medien und Sponsoren auswirken.

Das Corporate Behaviour bezieht sich auf die Verhaltensweisen und Grundsätze des Vereins.

Hierbei werden die Vereinsgrundsätze und Werte, die sowohl von den Spielern, als auch von Fans gelebt und geschätzt werden, deutlich. Das dritte Element der Corporate Identity stellt die Corporate Communication dar. Die sogenannte Unternehmens- oder Vereins-Kommunikation spiegelt die Kommunikation innerhalb eines Vereins zwischen den Mitarbeitern, aber auch die Kommunikation zur Öffentlichkeit, den Mitgliedern, Sponsoren und Medien. Eine einheitliche und gute Corporate Communication trägt einen wesentlichen Teil zu einem guten Vereinsimage bei (vgl. Weyand 2013).

Corporate Identity im Sportbereich stellt keine Unternehmen dar, sondern Clubs, Vereine, Verbände und Sportorganisationen.

Bei Sportvereinen- und verbänden wird die Corporate Identity genutzt um eine Vereins-Identität zu erzeugen und die Besonderheiten und Unterschiede zu anderen Vereinen aufzuweisen. Eine einheitliche Vereinsidentität ist keinesfalls nur für die Kommunikation nach außen wichtig, sondern stellt den Grundstein für ein Zusammengehörigkeitsgefühl innerhalb eines Vereins (vgl. Kratochvil 2011, 10).

### **3.4.2 Corporate Brand**

Das Corporate Branding ist die Weiterentwicklung der Corporate Identity. Es bezeichnet den Aufbau und Einsatz von Marken, um das Unternehmen als Marke in den Köpfen aller Mitwirkenden, Mitarbeitern, Kunden und der Öffentlichkeit zu verankern und somit eine Marke zu etablieren (vgl. Geißler 2004). Dies gelingt, indem sich zwei Marken in der Wirtschaft zusammenschließen und so einen neuen Markt oder eine neue Zielgruppe zu erschließen. Hierbei ist zu beachten, dass beide Marken nur dann vollends voneinander profitieren, wenn sie in ihrem jeweiligen Bereich gleichermaßen erfolgreich sind (Adjouri, Stastny 2006, 116). Die Bedeutung des Corporate Brand Management wird von vielen Unternehmen nach wie vor unterschätzt. Aussagekräftige Corporate Brands wirken nachweislich positiv auf das Entscheidungsverhalten der Kunden.

Für das Corporate Branding zeichnen sich folgende Kriterien aus. Es sind mindestens zwei Marken in eine Kooperation involviert, die eine gemeinsame Leistung anbieten, die

eine Markierung aller beteiligten Marken enthalten. Die eingegangene Beziehung ist für den Konsumenten wahrnehmbar und behält aus Konsumentensicht ihre Souveränität. Außerdem ist die Zusammenarbeit zwischen den Marken freiwillig und zielorientiert. Die Dauer kann je nach Art der Zusammenarbeit zwischen kurz- und mittelfristig variieren. Ein Beispiele für Co-Brands sind die Kreditkarten von BMW und VISA (vgl. Vogel/Huber 2007, 15).

Die Stärke eines Corporate Brands liegt im Ermessen der Anspruchsgruppen. Eine starke Unternehmensmarke zeichnet sich dadurch aus, dass sämtliche Anspruchsgruppen, Kunden, Anteilseigner, Mitarbeiter sowie die Öffentlichkeit über ein klares Markenimage mit bestimmten Vorstellungsbildern verfügen (vgl. Esch/Langner/Tomczak 2005, 403). Für den erfolgreichen Aufbau eines Corporate Brands ist es wichtig, dass Unternehmen in den unterschiedlichen Medien, über alle Bereiche hinweg und gegenüber allen Anspruchsgruppen ein konstantes Bild vermitteln. Andernfalls wird es schwer, ein prägnantes Image der Unternehmensmarke aufzubauen (vgl. Esch/Langner/Tomczak 2005, 406).

#### ➤ *Ziele des Co-Branding*

Durch das Co-Branding können beidseitig verschiedene Ziele erreicht werden. Hierbei wird zwischen direkten Co-Brand-Effekten und indirekten Spill-Over-Effekten unterschieden. Co-Brand-Effekte sind die Auswirkungen auf die gemeinsame angebotene Leistung. Diese Effekte betreffen unmittelbar die Leistung eines gemeinsamen Produktes. Beispiele hierfür wären die Möglichkeit, Synergien einzugehen und so eine Reduzierung der Kommunikationskosten zu erreichen. Durch die eingegangene Kooperation kann oftmals die Beurteilung der Leistung durch den Kunden im Vergleich zur Leistung einer einzelnen Marke verbessert werden. Dies kann einerseits durch die Steigerung der vom Kunden wahrgenommenen Qualität möglich sein. Die kooperierende Marke fungiert hierbei durch die Bereitstellung als Qualitätsmerkmal für Vertrauens und Erfahrungseigenschaften des gemeinsamen Produktes. Andererseits kann auch die tatsächliche Qualität gesteigert werden durch die Ergänzung der Kompetenz des Kooperationspartners. Ein weiterer Zweck für eine eingegangene Partnerschaft kann die Verringerung des „Floprisikos“ bei einer Neuprodukteinführung sein. Neben der gesicherten Neuprodukteinführung stellt auch die Steigerung der Preisbereitschaft für die angebotene Leistung eine weitere Zielsetzung dar.

Neben den zu erreichenden Zielen durch Co-Brand-Effekte spielen die Spill-Over Effekte eine wesentliche Rolle bei der Entscheidungsfindung für ein Co-Branding. Ein unmittelbares Ziel, welches durch das Co-Branding zustande kommt, ist die Bekanntheit und das Image einer nicht dazugehörigen Marke, auf die eigene zu übertragen. Im Mittelpunkt

steht dabei die Zielsetzung des Imagetransfers von der Partnermarke auf die jeweilige Marke. Diese Effekte können zur Veränderung des Markenimages und der Marke selbst genutzt werden. Durch die gezielte Auswahl eines Kooperationspartners mit jüngerer bestehender Zielgruppe, besteht die Möglichkeit einer Verjüngung der Marke (vgl. Vogel/Huber 2007, 22).

Neben den zu erreichenden und auf die Marke positiv auswirkenden Effekten bestehen durch das Eingehen einer Co-Branding Kooperation durchaus mögliche Gefahren für die angebotene Leistung, sowie für die Ausgangsmarken. Auch hier kann wieder zwischen Co-Brand Effekten, die im direkten Zusammengang mit der Co-Brand Leistung stehen, und Spill-Over Effekten, die als Folge des Co-Brandings auf die Marke ausstrahlen. Bei den direkten Co-Brand Effekten wäre der Koordinations- und Organisationsaufwand sowie die Probleme bei der Erfolgsmessung und der Zusammenarbeit des Kooperationspartners zu nennen. Bei den indirekten Spill-Over-Effekten können Negativschlagzeilen durch schlechte Beurteilung der Partnermarke und erfolgloser Aufbau des Markenwertes genannt werden (vgl. Vogel 2007, 27).

Nachdem die Bedeutung und Ziele des Co-Brandings, der Kooperation zwischen zwei Marken aus der Wirtschaft, erläutert wurde, soll nun auf die Partnerschaft zwischen Marke und Sport eingegangen werden.

### **3.4.3 Sport-Branding**

Um die Thematik des Sport-Brandings zu verstehen, muss vorab eine klare Unterscheidung zwischen Sport-Sponsoring und Sport-Branding gezogen werden. Im Vordergrund der Betrachtung stehen die Interessen und Ziele der beiden Bereiche. Beim Sport-Branding geht es, im Gegensatz zum Sport-Sponsoring, um weit mehr als Präsenz zu zeigen und einen hohen Bekanntheitsgrad zu generieren, um dadurch ein positives Image aufzubauen. Beim Sport-Branding handelt es sich um eine enge Partnerschaft zwischen Marke und Sport. „Sport-Branding ist eine langfristige, intensive und erfolgreiche Partnerschaft zwischen Sponsoren und Gesponserten, bei dem beide Partner gleichwertig sind und über einen Markenstatus verfügen. Diese Partner haben eine hohe gemeinsame Identifikation und verfolgen gemeinsame strategische Ziele (Adjouri/Stastny 2014, 116). Beim Sport-Branding gilt das gleiche Prinzip wie beim Co-Branding zweier Marken in der Wirtschaft. Wie eng die Partnerschaft zwischen Marke und Sport sein muss und welche Kriterien im Vordergrund stehen, werden nachfolgend erläutert.

- **Ziele der Partnerschaft:**
- **Dauer der Partnerschaft:**
- **Formen der Partnerschaft:**
- **Gegenseitige Identifikation**
- **Erfolg der Partnerschaft**
- 

Das übergeordnete Ziel eines Unternehmens ist der langfristige Erfolg der eigenen Marke. Dieser Erfolg bedeutet mehr als ein guter Umsatz und Gewinn, vielmehr drückt sich dieser Erfolg durch die Intensität der Kundenbeziehung aus, die langfristig den Erfolg der Marke befördert. Eine Marke hat das Ziel beim Konsumenten Präferenz zu schaffen und an erster Stelle zu stehen. Dementsprechend ist auch die Dauer der Partnerschaft zwischen Marke und Sport entscheidend für erfolgreiches Sport- Branding. Je länger die Partnerschaft besteht, desto besser können sich die Werte und Ziele beider überschneiden, so dass beide Partner unter diesen Bedingungen am stärksten voneinander profitieren. Die Form der Partnerschaft ist im Sport eine Besondere. Die Unternehmen möchten in der Zusammenarbeit mit Sport über eine kurzfristige Geschäftsbeziehung hinaus zu einer langfristigen Vertrauensbeziehung gelangen, die auf Kooperation baut und höchstmöglichen Profit für jeden bietet. Voraussetzung für diese Art der Kooperation ist der Austausch der Bedürfnisse und Ziele.

Werden alle zuvor genannten Punkte berücksichtigt, ergibt sich bei beiden Seiten eine gegenseitige Identifikation. Diese gemeinsamen Ziele und Interessen sollten in jeder Beziehung angestrebt werden, da dies Voraussetzung für ein erfolgreiches Sport-Branding ist. Dies wiederum bedeutet, dass in den Kommunikationsprozessen zwischen Marke und Sport die Ziele und Interessen in den Köpfen der externen Zielgruppe verschmelzen sollten (vgl. Adjouri/Stastny 2014, 102).

Die unten stehende Abbildung zeigt wie Markenunternehmen und Sportpartner gemeinsame Strategien und Ziele ausarbeiten und diese an die Zielgruppe kommunizieren.

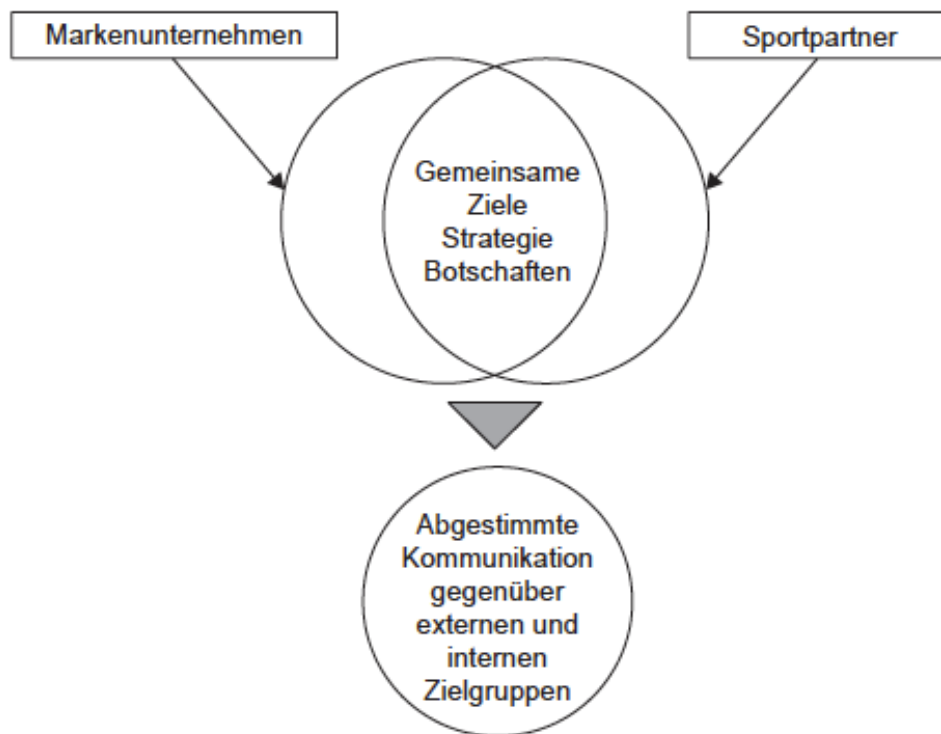


Abbildung 9: Kommunikation zwischen Marken und Sport

(Quelle: Adjouri/Stastny 2014, 102)

## 4 Sportmarketing

### ➤ Die Abgrenzung vom Marketing zum Sportmarketing

Der Begriff des Marketing lässt sich definieren in die Planung, Durchführung und Kontrolle von Marketingkonzeptionen. Um geplante Unternehmensziele zu erreichen, kommt es zu gezielten Austauschprozessen auf ausgewählten Märkten, die durch Berücksichtigung unterschiedlichster Umweltbedingungen zustande kommen (vgl. Hermanns/ Riedmüller 2008, 59).

Ziel des Sportmarketings ist es, einen Weg zu finden und Entscheidungen zu treffen, um auf einem Sportmarkt bestehen zu können und die Produkte möglichst sinnvoll zu vertreiben

So unterscheidet sich das allgemeine Marketing insbesondere durch das beworbene Produkt und dem entsprechenden Absatzmarkt vom Sportmarketing. Im Sportmarketing werden die allgemeinen Marketing- Prozesse bei Sportprodukten und Sportdienstleistungen angewendet. Sportorganisationen und sportnahe Unternehmen vermarkten Sportprodukte an Sportler oder sportinteressierte Personen oder Institutionen. „Es ist sinnvoll, Sportmarketing nicht lediglich als Modifikation des allgemeinen Marketings, sondern als eine sehr spezielle, fast eigenständige Form des Marketings zu betrachten“ (Bühler/Nufer 2013, 42). Der Sportmarkt zeichnet sich im Rahmen des Wettbewerbs dadurch aus, dass die Akteure im Sinne einer „Kooperenz“ sowohl kooperieren auch als konkurrieren müssen. So stellt der Vermarktungsprozess im Sport eine Besonderheit dar, da die in der Liga organisierten Vereine um die Meisterschaft spielen und somit wirtschaftlich und sportlich konkurrieren (vgl. Ströbel 2012, 70).

Eine Schwierigkeit im Marketingprozess im Sport stellt die nicht kalkulierbare Qualität der sportlichen Leistung, sowie der ungewisse Ausgang eines Wettkampfes dar (vgl. Freyer 2003, 47). So können andere Produkte durch ein hohes Qualitätsversprechen vermarktet werden, was im Sport wiederum nur bedingt möglich ist.

Der Wirtschaftsfaktor Sport ist mittlerweile einer der stärksten Wirtschaftsbereiche überhaupt und das Marketing im Sport eine der wichtigsten Einnahmequellen für die Unternehmen oder Vereine. Beide Bereiche versuchen ihr Angebot und ihre Attraktivität konsequent an den Bedürfnissen der Sportinteressenten auszurichten (vgl. Hermanns/Riedmüller 2002, 231). Sie nutzen den Sport um gezielt, Produkte und Leistungen ihrer Unternehmen zu bewerben. Die Zielgruppe sind aktive Sportler, sportinteressierte Zuschauer sowie weitere Nachfrager auf den Nachbarmärkten des Sports (vgl. Freyer 2003, 47f).



Im Sportmarketing müssen zwei verschiedene Formen des Marketings unterschieden werden. Marketing mit Sport und Marketing im Sport.

Beide Marketingbegriffe unterscheiden sich anhand ihrer unterschiedlichen Zielverfolgung (vgl. Nufer/Bühler 2011, 40). Im Nachfolgenden wird näher auf die Begrifflichkeiten eingegangen.

## **4.1 Marketing durch Sport**

Die zunehmende Bedeutung und Einstellung zum Sport in der Gesellschaft hat auch den Sportmarkt drastisch verändert. So hat auch das Marketing im Sport in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Die Unternehmen entdeckten den Sport als Medium für Kommunikation, wobei anfänglich hierfür nicht das allseits bekannte Sportsponsoring genutzt wurde, sondern die klassische Werbung von Produkten bei Sportveranstaltungen (vgl. Adjouri/Stastny 2014,12)

Beim Marketing im Sport handelt es sich um die Vermarktung von Sportorganisationen mit sporttypischen Produkten. Das zu vermarktende Produkt ist in diesem Fall das Spiel, der Wettkampf oder die Veranstaltung, sowie entsprechende Hospitality- und Merchandising Rechte. Sportvereine und Organisationen merken den steigenden Konkurrenzdruck durch andere nationale Vereine, sodass diese sich gegenüber einer großen Vielzahl an Sportorganisationen durchsetzen müssen, um Zuschauer, Sponsoren und Medien für sich zu gewinnen (vgl. Nufer/Bühler 2011, 43).

## **4.2 Marketing mit Sport**

Marketing mit Sport stellt eine andere Perspektive vom Sportmarketing dar und unterscheidet sich grundsätzlich von Marketing im Sport. Marketing mit Sport lässt sich aus der Sicht von Unternehmen betrachten, die das Ziel haben die Absatzmengen ihrer Produkte mit Hilfe von Personen oder Werten im Sport zu steigern.

Hierbei wird der Sport als Marketing-Instrument von teilweise sportfernen Unternehmen eingesetzt um ihre Produkte zu bewerben (vgl. Nufer/Bühler 2011, 42). Meistens geschieht die Bewerbung mit der Nutzung von kommunikativen Rechten aus dem Bereichen Sport, wie zum Beispiel Sportsponsoring, Sportwerbung oder Sport-Merchandising (vgl. Hermanns/Riedmüller 2002, 231). Angesichts der steigenden Bedeutung, die Sport in der Freizeit, aber auch im Beruf mit sich bringt, ist auch die Attraktivität für Unternehmen gestiegen. Die Unternehmen nutzen den großen Unterhaltungswert und eine zunehmende Popularität, um das zumeist noch sportferne Produkt mithilfe des Sports bei neuen poten-

ziellen Kunden zu bewerben. Das Unternehmen erhofft sich durch das Interesse für eine Sportart oder dem Lieblingssportler idealerweise eine Identifikation mit dem beworbenen Produkt. Der Sport dient zum einen als geeignetes Mittel, die Unternehmensziele zu erreichen und neue potenzielle Käufer anzusprechen. Außerdem versprechen sich die Unternehmen, ein sportbezogenes positives Image zu erreichen (vgl. Freyer 2011, 51). Die Vermarktung mit Sport kann durch zwei Möglichkeiten zustande kommen.

Die Unternehmen nutzen den Sport als Werbemittel und schalten Produktwerbung zwischen großen Sportveranstaltungen im Fernsehen da eine breite Zuschauerreichweite garantiert ist und das Produkt somit optimal beworben werden kann. So nutzt Krombacher die Werbepausen bei der Formel 1, um ihr Produkt, das Krombacher Pils, optimal in den Köpfen der Zielgruppe zu verankern. Die beliebteste Anwendung vom Marketing mit Sport ist jedoch das Sportsponsoring. „Durch die Übernahme von Sponsorenschaften verfolgen die Sponsoren psychologische, sowie ökonomische Ziele und kommunizieren mit der Öffentlichkeit und den Konsumenten, um ihre Marke zu stärken und letzten endlich ihren Absatz zu erhöhen“ (vgl. Adjouri/Stastny 2014, 24).

Als Beispiel für ein erfolgreiches Sportsponsoring wäre das Unternehmen Mercedes Benz zu nennen, die seit vielen Jahren die deutsche Fußball Nationalmannschaft sponsert und als Marke beim Fußball immer wieder im Gespräch ist. Der Profifußball bietet den Sponsoren attraktive Rahmenbedingungen. Die umfangreiche Medienberichterstattung lässt den Sport für viele Unternehmen immer interessanter werden. Durch das Sponsoring kann eine breite und interessante Zielgruppe angesprochen werden. Die Fußballnationalmannschaft dient dementsprechend unmittelbar als Mittel zur Verwirklichung von Unternehmenszielen.

Neben den vielen positiven Aspekten, die durch die Sponsoring Partnerschaft erzielt werden können, muss das Unternehmen darauf achten, dass der Sportler, der für die Werbekampagne engagiert wird bekannt genug ist. Neben Bekanntheit und Erfolg sind Sympathie, Glaubwürdigkeit, Attraktivität und Skandalfreiheit wichtige Auswahlkriterien für einen Sportlern oder eine Mannschaft (vgl. Jäger/Sain/Urban 2012, 39).

## 5 Sponsoring

### ➤ Begrifflichkeit

Nach Bruhn bedeutet „Sponsoring, die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten, die mit der Bereitstellung von Geld, Sachmitteln, Dienstleistungen oder Know-how durch Unternehmen und Institutionen zur Förderung von Personen und/oder Organisationen in den Bereichen Sport, Kultur, Soziales, Umwelt und den Medien verbunden sind, um damit gleichzeitig Ziele der Unternehmenskommunikation zu erreichen.“ (Bruhn 2010, 6).

Sponsoring existiert in vielfältigen Möglichkeiten. Im Sport, bei kulturellen Ereignissen, sowie im ökologischen, sozialen und medialen Bereichen, werden Personen, Organisationen oder Veranstaltungen gezielt unterstützt, um Teilnehmer und Zuschauer mit den Kommunikationsaspekten des Unternehmens zu konfrontieren (vgl. Bruhn 2010, 3).

Sponsoring ist zu einem geläufigen Kommunikationsinstrument für Unternehmen geworden. Mit einem Volumen von zirka viereinhalb Milliarden Euro hat sich Sponsoring in den letzten Jahren in Deutschland zu einem überdurchschnittlich wachsenden Segment entwickelt. Während man die Konsumenten mit Produktnutzen und Zusatzleistung häufig nicht mehr allein von dem eigenen Produkt gegenüber dem Konkurrenzprodukt überzeugen kann, suchen Unternehmen nach wie vor verstärkt nach Kommunikationsinstrumenten, die eine von dem Unternehmen gewünschte, spezielle Zielgruppenansprache ermöglichen (vgl. Bruhn 2010, 5).

Im nachfolgenden Abschnitt wird aufgrund des Themengebiets der Arbeit explizit auf Sportsponsoring eingegangen.

### ➤ Grundlage des Sportsponsorings

Das Sportsponsoring, die Förderung von Sportlern, Teams oder Dachorganisationen wie Verbänden oder Sportveranstaltungen, ist eine relativ neue Erscheinung, die erst seit Beginn des 20. Jahrhunderts dokumentiert ist (vgl. Adjouri/Stastny 2014, 12).

Die heutige Berichterstattung im Sportsponsoring beschränkt sich oftmals nur auf den Hauptsponsor und um welche Summe es sich bei der Partnerschaft handelt. Häufig bleiben der Öffentlichkeit die Hintergründe verborgen, welche Motive und Ziele ein Unternehmen dazu bewogen hat, ein Sponsoring- Engagement einzugehen (vgl. Büter 2007, 34). Unternehmen, die als Sponsoren auftreten, haben in der Regel konkrete Ziele, die sie durch das Sponsoring erreichen wollen. Diese Sponsoringziele sind auf der Grundlage

bestehender Unternehmensziele sowie der kommunikativen Positionierung des Unternehmens (vgl. Bruhn 1998, 98).

Beim Sportsponsoring wird von einer sehr guten Wirksamkeit im Gegensatz zu anderen Marketinginstrumenten gesprochen, da bestimmte charakteristische Vorteile bestehen. Beim Sportsponsoring wird die Zielgruppe in einer nicht-kommerziellen Situation angesprochen. Unter idealen Bedingungen lassen sich die volle Aufmerksamkeit und das Image von Personen, Organisationen und Veranstaltungen für kommunikative Ziele der Sponsoren/ Unternehmen nutzen. Aufgrund des hohen Interesses am Sport, ergibt sich eine höhere Reichweite als bei klassischer Werbung und es können Personen angesprochen werden, die man mit klassischer Werbung nicht erreicht hätte (vgl. Sontag 2012, 45). Der Sport löst eine bestimmte Faszination in der Gesellschaft aus, der bei den Konsumenten emotionale Assoziationen hervorbringen kann. Da der Konsument in der Regel außerhalb des normalen Werbeumfelds und in einer von ihm angenehm empfundenen Situation, wie zum Beispiel bei einem Fußballspiel, angesprochen wird, kann grundsätzlich mit einer höheren Aktivierung und besseren Informationsverarbeitung gerechnet werden (vgl. Woratschek/Ströbel/Durchholz 2014, 108).

#### ➤ Merkmale Sportsponsoring

Das Sportsponsoring stellt eine klassische Form der Marketingkommunikation mit Sport dar. Im Gegensatz zur klassischen Werbung mit und im Sport beruht es auf einer geschäftlichen Beziehung zwischen Sponsor und Gesponserten mit entsprechenden Leistungen und Gegenleistungen, zur Umsetzung von geplanten Zielen, wie der Erhöhung des Bekanntheitsgrades oder Verbesserung des Images (vgl. Kiendl 2007, 140). Unabhängig von den Zielen und Vorgehensweisen im Sponsoring, lassen sich sechs verschiedene Merkmale des Sponsorings aufführen.

Sponsoring basiert zuerst einmal auf dem Prinzip von Leistung und Gegenleistung zwischen zwei Parteien, dem Sponsor und Gesponserten. Der Sponsor stellt seine Fördermittel, wie Geld, Sachmittel und Dienstleistungen dem Gesponserten zur Verfügung, in der Erwartung eine bestimmte Gegenleistung, in Form von beispielsweise werbewirksamer Verwendung des Firmennamens auf dem Trikots zu erhalten. Sponsoring soll nicht dem reinen Erwerb von Werbeflächen für eine bestimmte Summe entsprechen. Es soll vielmehr der Fördergedanke gegenüber dem Gesponserten zum Ausdruck kommen, der sich durch die Unterstützung mit dem Sportler identifiziert und sich so gleichzeitig gesellschaftliches Goodwill erhoffen kann (vgl. Bruhn 2010, 7). Für Unternehmen stellt das Sportsponsoring eine kommunikative Funktion dar, die vom Gesponserten direkt erbracht, durch Medien transportiert oder vom Unternehmen selbst geschaffen wird. Sponsoring

muss einen systematischen Planungs-und Entscheidungsprozess durchlaufen, an dem sowohl der Gesponserte, als auch der Sponsor gleichermaßen beteiligt sein muss. Es reicht nicht aus, dem Gesponserten Sportler die benötigten Mittel zur Verfügung zu stellen und die erhoffte Wirkung zu erwarten. Eines der wesentlichen Merkmale und Ziele des Sportsponsorings stellt der Imagetransfer dar. Der Imagetransfer unterscheidet sich von den klassischen Kommunikationsinstrumenten, wie der Mediawerbung, deutlich. Während bei klassischen Instrumenten, die Botschaft einer Werbemaßnahme und das Medium, über das kommuniziert wird, unabhängig voneinander Einfluss auf den Imagetransfer nehmen, lassen sich im Sponsoring die Botschaft und das Medium nicht trennen (vgl. Bruhn 2010, 8)

## **5.1 Arten von Sponsoring**

Nachfolgend werden die bekanntesten und für den weiteren Verlauf wichtigsten Formen des Sportsponsorings erläutert. Diese sind das Einzelsport-Sponsoring, Mannschaftssport-Sponsoring sowie das Vereins-Sponsoring. Jeder dieser Sportsponsoring Formen ist unterschiedlich gekennzeichnet und unterscheidet sich von den anderen (vgl. Bruhn 2004, 42).

### **5.1.1 Einzelsportler-Sponsoring**

Das Einzelsportler-Sponsoring ist ein bedeutender Teilbereich des Sponsorings. Wie bereits erwähnt, gehört das Sponsoring zu den meist genutzten Kommunikationsinstrumenten im Marketing-Mix. Durch die häufige Identifikation der Konsumenten mit Spitzensportlern, lässt sich das Interesse des Verbrauchers auf die Marke, Dienstleistung oder Produkte eines Unternehmens lenken.

Das Prinzip des Einzelsportler-Sponsorings besteht darin, dass die jeweiligen Athleten aus verschiedenen Bereichen des Sports in finanzieller und materieller Hinsicht unterstützt, beziehungsweise gefördert werden. Der gesponserte Sportler übernimmt die kommunikative Aufgabe für das Unternehmen und trägt das Logo des Unternehmens gut sichtbar auf seinem Trikot. Dem gesponserten Sportler werden je nach Vereinbarung bestimmte Summen an Geld oder Sachzuwendungen, wie Autos oder Bekleidung zur Verfügung gestellt (vgl. Damm-Volk 2002, 94).

Bei dieser Sponsoring Form sind Sportgrößen wie Manuel Neuer, Mats Hummels oder die Klitschko Brüder bekannt, welche parallel von mehreren Unternehmen auf vielfältige Art und Weise gesponsert werden und so in die Unternehmenskommunikation mit eingebunden werden. Die Bekanntheit des Gesponserten ist von großer Bedeutung für das Spon-

soring. Sie erfüllen damit eine Voraussetzung für den Werbeeinsatz. Der Sportler wird zum Leitbild für die Zuschauer und potentiellen Kunden. Daher ist für die meisten Unternehmen die Voraussetzung, dass der gesponserte Sportler aus dem Spitzensportbereich kommt und sich professionell verhält, da das Image sowie die Verhaltensweisen der Athleten schnell auf die Marke übertragen werden und zu möglichen Rufschädigungen führen können (vgl. Hermanns/Marwitz 2008, 79f.). Beim Sponsoring von Einzelsportlern muss die Glaubwürdigkeit gefestigt werden von der Affinität zum Markennamen und Produkt. Einzelsport-Sponsoring ist für Sportartikelhersteller besonders interessant, da der Sportler als „Testimonial“ dient und als Selbstverwender eines Produktes eine hohe Glaubwürdigkeit ausstrahlt. Dementsprechend ist das Sponsoring von Einzelsportlern mit hohem Risiko verbunden. Der Sponsor ist im Hinblick auf seine Ziele abhängig von der Leistung, die der Sportler erbringt. Schlechte Leistungen und Skandale im Privatleben können zu einem negativen Image des Sportlers führen und sich negativ auf die beworbene Marke auswirken. (vgl. Volk-Damm 2002, 95).

### **5.1.2 Mannschaftssport-Sponsoring**

Beim Mannschaftssportsponsoring geht es in erster Linie um die Unterstützung durch finanzielle Mittel von Seiten eines Unternehmens, während sich das Team als Gegenleistung für kommunikative Maßnahmen zur Verfügung stellt, wie beispielsweise Promotion-Aktionen, Autogrammstunden oder andere vertraglich vereinbarte Veranstaltungen, bei denen der Sponsor die Mannschaft als Werbemittel sieht. Das Mannschaftssport-Sponsoring kann auf unterschiedlichen Leistungsebenen stattfinden. Von der Vereinsmannschaft auf lokaler Ebene bis hin zur Verbandsmannschaft auf internationaler Ebene (vgl. Damm-Volk 2002, 96).

Das Sponsoring von Mannschaftssportarten zeichnet sich meistens durch die klassische Bandenwerbung an Spieltagen oder die Platzierung des Markennamens auf der Kleidung des Spieler aus, ebenso gibt es eine Vielzahl an weiteren Möglichkeiten, wie Anzeigen in Vereinszeitschriften, Werbung auf Eintrittskarten oder Beschriftungen von Sportflächen. Diese Art des Sponsorings findet man besonders häufig in Sportarten, wie Fußball, Eishockey, Basketball und Handball, jedoch meist nur in den obersten Spielklassen, wie der ersten und zweiten Bundesliga.

Viele Unternehmen interessieren sich mehr für lokal ansässige Vereine, die sie unterstützen können, da ein Engagement bei diesen Vereinen im Gegensatz zur ersten und zweiten Bundesliga eines geringeren Budgets bedarf (vgl. Bruhn 2010, 86). Die hohe Bedeutung des Mannschaftssport-Sponsorings liegt in dem Sympathiewert des Sport-

teams, das im Gegensatz zu einem Einzelsportler in der Lage ist Qualitäten wie Teamgeist, Zusammenarbeit und Gruppengefühl zu vermitteln. Eigenschaften, die heutzutage in den Unternehmen eine große Rolle spielen. Ebenso besteht das Bestreben nach Steigerung des Bekanntheitsgrades durch die Präsenz in den Medien.

Das Auftreten und insbesondere der sportliche Erfolg der Mannschaft liefern häufig den erstrebten Erfolg für das Unternehmen. Wenn ein Sponsor vor der Entscheidung steht, wen er unterstützen möchte, sollte er immer beachten, dass er mit dem Gesponserten immer in Verbindung gebracht wird. Dies kann sowohl im positiven Sinne, wie bei sportlichem Erfolg, aber auch im negativen Sinne, wie bei sportlichen Misserfolg, Doping oder anderen Skandalen sein.

Ein Vorteil zum Einzelsportler-Sponsoring hat das Mannschaftssport-Sponsoring da der Fokus nicht nur auf einer Person liegt, sondern auf einer kompletten Mannschaft. Dementsprechend ist das Risiko bei Mannschaften geringer, dass ein möglicher Leistungseinbruch oder eine verletzungsbedingter Ausfall anfällt (vgl. Freyer 2011, 522).

### **5.1.3 Vereins-Sponsoring**

Beim Sponsoring von Vereinen und Verbänden ist es üblich, ganze Mannschaften eines Vereins beziehungsweise eines Verbandes zu unterstützen, da hierbei zumeist Identifikations-sowie Zielgruppengründe eine Rolle spielen (vgl. Bruhn 2003, 42). Die Umsetzung des Sportsponsorings unterscheidet sich nur wenig im Vergleich zu anderen Sponsoring Arten. Bei allen Arten liegt das übergeordnete Ziel bei der Steigerung der Aufmerksamkeit für das Unternehmen. Umgesetzt wird das Vereins- und Verbandssponsoring vor allem durch Trikotwerbung, durch Ausstattung der Mannschaft mit Sportbekleidung und Geräten, sowie durch den Einsatz der gesponserten Mannschaft im Rahmen der Mediawerbung (vgl. Bruhn 2003, 78).

Neben den klassischen Maßnahmen suchen Unternehmen zunehmend mehr nach neuen Wegen, um ihren eigenen Unternehmensschriftzug in Verbindung mit dem gesponserten Verein zu bringen, um dabei die größtmögliche Aufmerksamkeit zu erzielen. Eine in Deutschland sehr umstrittene Möglichkeit des Sponsorings ist das Titelsponsoring des Vereins- Mannschaftsnamen. Im Laufe der Entwicklung von Sportsponsoring versuchten einige Unternehmen in Deutschland, wie in Amerika üblich, den offiziellen Vereinsnamen aus Webegründen zu ändern. Die Möglichkeit, einen Unternehmensnamen nachträglich in den Vereinsnamen zu integrieren, besitzen die deutschen Fußballvereine, im Gegensatz zu vielen anderen Sportarten und europäischen Fußballligen nicht. Beispiele gibt es im

Basketball, die „Telekom Baskets Bonn“, oder „Fraport Skyliners“, die ihren Hauptsponsor im Vereinsnamen tragen (vgl. Zengel 2014, 28).

## 5.2 Ziele des Sponsorings

Abgeleitet aus den übergeordneten Unternehmenszielen ergeben sich die kommunikativen Ziele des Sponsorings. Mit dem Sponsoring im Sport werden überwiegend außerökonomische Ziele verfolgt.

Diese liegen in der Veränderung von Einstellungen, Meinungen und Kenntnissen der Zielgruppe über ein Produkt eines Unternehmens. Hierbei sind folgende Zielsetzungen von Bedeutung.

- *Bekanntheitsgrad*: Durch den Auftritt als Sponsor im Sport soll eine Erhöhung beziehungsweise Stabilisierung des Bekanntheitsgrades einer Marke bei der Zielgruppe erzielt werden.
- *Image*: Der gemeinsame Auftritt von Sponsor und Gesponserten dient der Verbesserung des Images einer Marke/ eines Unternehmens (Sponsor).
- *Kontaktpflege*: Durch das Sponsoring können wichtige Personengruppe, Schlüsselkunden, Händler und Lieferanten im Rahmen einer Sportveranstaltung eingeladen werden und so der persönliche Kontakt gepflegt werden.
- *Mitarbeitermotivation*: Durch die Integration der Mitarbeiter in den Sponsoring Prozess, soll die Identifikation mit dem Unternehmen gestärkt und die Unternehmenskultur positiv beeinflusst werden.
- *Leistungsdemonstration*: Den Konsumenten werden im Rahmen von Sportveranstaltungen Kenntnisse über die Qualität, Eigenschaften und Einsatzgebiete von der Marke eines Unternehmens präsentiert und vermittelt (vgl. Mussler 2001, 34).

Das Hauptziel des Sportsponsoring besteht für Hermanns (2000) darin, das Unternehmensimage des Sponsors zu beeinflussen. Sponsoring im Sport zielt somit auf die Etablierung eines bestimmten Images durch einen Imagetransfer vom Gesponserten zum Sponsor. Schließlich sind Grohs, Wagner und Vstecka der Ansicht, dass Manager „sponsor awareness“ und „image transfer“ als wichtigsten Ziele des Sportsponsorings betrachten. Während die Autoren „sponsor awarness“ als „brand awarness“, also als Markenbekanntheit bezeichnen, fassen sie Imagetransfer als Übertragung der Assoziation, die mit der gesponserten Aktivität beziehungsweise dem Gesponserten verbunden werden, auf den Sponsor auf. So wollen die Unternehmen offensichtlich durch ihr Sponsoring ihre Bekanntheit steigern und ihr Image verbessern. Somit sind „corporate/ brand



awareness“ und „corporare/brand image“ die Ziele, die mit Sponsoring erreicht werden sollen.

Zusammengefasst kann somit festgestellt werden, dass das Ziel des Sportsponsorings darin besteht, unter Ausnutzung der „emotional“ günstigen Stimmung, wie sie bei Sportveranstaltungen, oder im Hinblick auf Sportmannschaften besteht, Aufmerksamkeit für das Unternehmen und die Marke zu erreichen und zum anderen ein bestimmtes Image von diesen zu vermitteln (vgl. Grohs/Wagner/Vsetecka 2004, 119).

## 5.3 Imagetransfer durch Sport

### ➤ Grundlage Imagetransfer

Ziel dieses einführenden Abschnittes ist es den Begriff Image als ein zentrales Element dieser Arbeit in den Grundzügen darzustellen. Dabei soll ein kurzer Abriss über die relevanten Ansätze gegeben werden.

Mit jeder Sportart können bestimmte soziale Werte und Begriffe assoziiert werden. Dementsprechend ergeben sich für jedes Individuum bestimmte Vorstellungen einer Sportart. Eine genaue Definition zu dem Begriff Image existiert nicht (vgl. Damm- Volk 2002, 83).

Dreyer definiert Image als „erlebte Realität, als eine Mischung aus objektiven Tatbeständen und subjektiven Empfindungen der Wirklichkeit [...], als ein von Menschen entwickeltes Vorstellungsbild, das sich auf einen Meinungsgegenstand (Objekt) richtet. Derartige Meinungsgegenstände können Produkte und Unternehmungen, aber auch politische Parteien, Sportler oder Sportarten sein (vgl. Dreyer 1986, 71f.)

Für einen Sponsor ist die Vorstellung eines Images von großer Bedeutung, da dieser auf die Präferenzen und Vorstellungen seiner Zielgruppe entsprechend reagieren kann und so die Bedürfnisse seiner Kunden befriedigt. Dieses Vorstellungsbild beeinflusst die Einstellung und das Kaufverhalten gegenüber dem Produkt und steigert somit den Absatz. Für die Kunden bedeutet das Image der jeweiligen Marke eine Orientierungsmöglichkeit bei der Auswahl der existierenden Produkte verschiedener Marken (vgl. Damm-Volk 2012, 84).

Der Imagetransfer gehört zu den Psychographischen Kommunikationszielen im Sportsponsoring. Er dient dem Unternehmensbild in der Öffentlichkeit. Der Imagetransfer wird als die Reaktion in der Psyche von Personen bezeichnet, welche durch die Kommunikationsmaßnahmen eines Unternehmens hervorgerufen wird. Dies bedeutet nichts anderes, als dass mehrere Produkte unterschiedlicher Kategorien einheitlich unter einer Marke auftreten. Dies führt zur Übertragung positiver und markenspezifischer

Vorstellungsbilder auf Partnerprodukte sowie Erlebniszusammenhänge. Der Transfer des Images von dem Sponsoring-Objekt auf das Unternehmen als Sponsor, geschieht entsprechend durch die Assoziation der Konsumenten, die eine gedankliche Verbindung zwischen den an der Sponsorenpartnerschaft beteiligten Unternehmen herstellen. Durch einen Imagetransfer im Sport können sowohl positive, als auch negative Images vermittelt werden, sodass sich bei negativen Assoziationen die Sponsoren meist möglich schnell trennen (vgl. Damm-Volk 2012, 85).

Ein Beispiel hierfür wäre der Großkonzern Daimler- Benz, der jahrelang den Pferdesport unterstützt hat und seit der Bekanntgabe der umstrittenen Trainingsmethoden ein weiteres Sponsoring-Engagement in Frage stellt.

### **5.3.1 Formen des Imagetransfers**

Es existieren zwei grundsätzliche Formen des Imagetransfers, die jedes Unternehmen zur Verfügung hat. Beide Formen weisen unterschiedliche Vorgehensweisen und Zielsetzungen auf. Hier wird unterschieden zwischen einem Imagetransfer in der Produktpolitik und einem Imagetransfer in der Kommunikationspolitik.

Beim Imagetransfer in der Produktpolitik handelt es sich um alle Entscheidungen, welche die Gestaltung aller vom Unternehmen auf dem Markt angebotene Leistungen betreffen. Hierbei besteht zwischen Stammobjekt und Transferobjekt ein unternehmensinterner Bezug, sodass eine gewisse Abhängigkeit untereinander herrscht. Bei der Zielsetzung des Imagetransfers in der Produktpolitik wird zwischen der Einführung, neuer sowie der Pflege bereits im Markt bestehender Produkte unterschieden. Übergeordnetes Ziel bei der Neueinführung eines Produktes ist es mithilfe eines Imagetransfers die bereits positiven Assoziationen des Firmenimages auf die Marke zu übertragen. Geplant ist somit ein Übergang von Firmen- auf das Markenimage (vgl. Meffert 2000, 327f.).

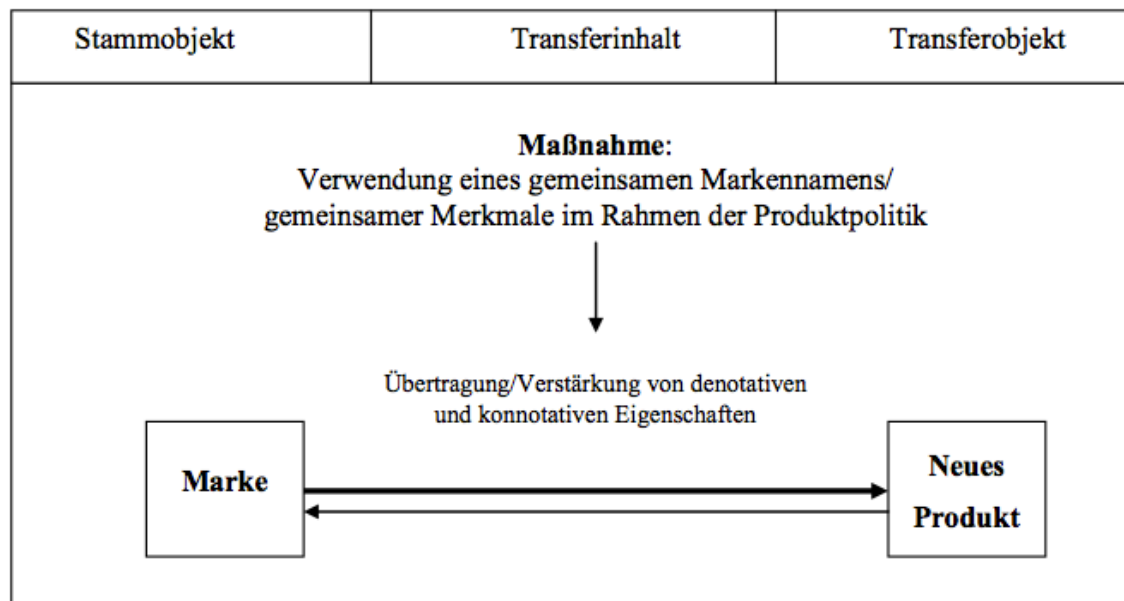


Abbildung 10: Imagetransfer in der Produktpolitik

(Quelle: Glogger 1999, 73)

Abbildung 10 soll den Vorgang des Imagetransfers in der Produktpolitik verdeutlichen. Beim Stammobjekt handelt es sich um den Meinungsgegenstand, der über die zu transferierenden Merkmale verfügt. Dies könnte ein bereits bestehendes bekanntes Unternehmen sein. Das Transferobjekt (Neues Unternehmen oder neues Projekt) ist der Gegenstand, auf den die Eigenschaft des Stammobjektes übertragen werden soll. Die zu übertragenden denotativen und konnotativen Eigenschaften stellen somit den Transferinhalt dar. Denotative Eigenschaften werden kognitiv wahrgenommen und stellen sachhaltige Merkmale dar, wie Farbe und Preis. Konnotative Eigenschaften sind hingegen nicht sachhaltige Merkmale und werden bildlich in einem übertragenem Sinn wahrgenommen (vgl. Glogger 1999, 69).

Beim Imagetransfer in der Kommunikationspolitik geht es primär darum, wie aus Abbildung 11 zu entnehmen, darum dem Unternehmen oder der entsprechenden Marke (Transferobjekt), mithilfe geeigneter kommunikativer Maßnahmen ein positives und unverwechselbares Image von dem Stammobjekt (ein externer Gegenstand) zu übertragen und so gegenüber der Konkurrenz zu beim Konsumenten zu wirken (vgl. Glogger 1999, 72).

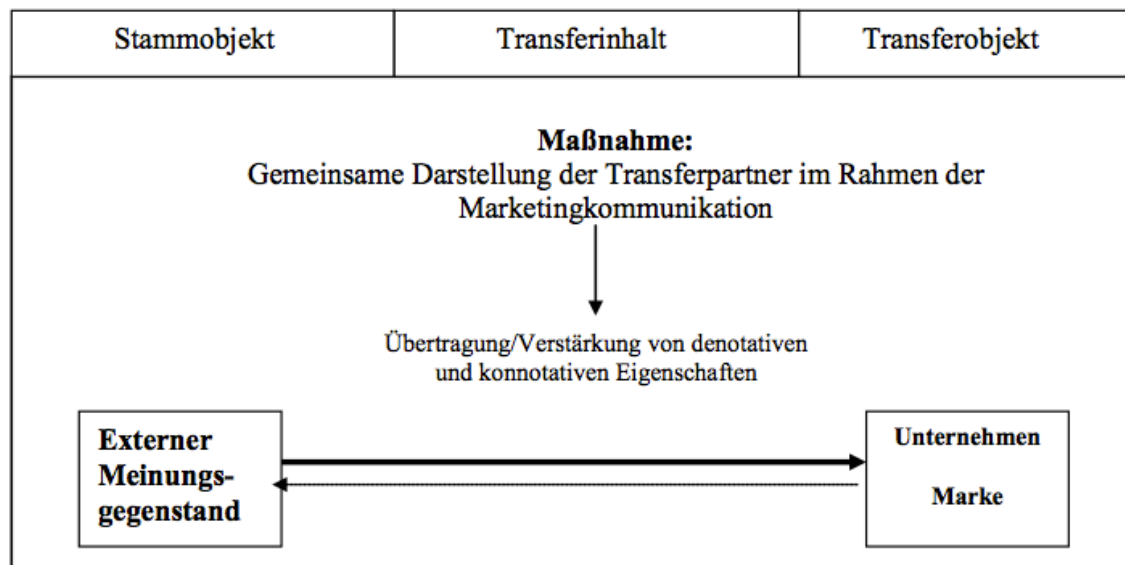


Abbildung 11: Imagetransfer in der Kommunikationspolitik

(Quelle: Glogger 1999, 73)

Zum Imagetransfer zählen Imageverbesserung- Stabilisierung und- Veränderung. Wobei die positiven und emotionalen Eigenschaften des Sports: Gesundheit, Fitness, Jugendlichkeit, Fairness und Dynamik auf die Produkte oder Dienstleistungen übertragen werden und somit die Einstellung zum Unternehmen beeinflussen. Durch den gemeinsamen Auftritt mit dem Gesponserten wird das Ziel gesetzt positiven Assoziationen auf das Unternehmen zu übertragen. Aufgrund der Produktheterogenität ist es für ein Unternehmen erforderlich, sich anhand eines positiven Images von der Konkurrenz abzuheben und somit Sympathie und Vertrauen zu gewinnen. Dafür bietet der Sport die optimalen Voraussetzungen, da dieser ein hohes Ansehen in der Gesellschaft aufweist (vgl. Speck 2013).

So engagiert sich Coca-Cola schon seit Jahren im Sport. Das erfolgreiche Unternehmen unterstützt seit 1928 Spitzensportler. Sie zeigen immer mehr Engagement durch verschiedene Partnerschaft mit dem Deutschen Fußballbund oder als Partner bei den Paralympics. Das Unternehmen macht sich das Image des Sports und seinem Umfeld zunutze und überträgt die Eigenschaften Fitness, Fairness, Jugendlichkeit Gesundheit auf das Unternehmen (vgl. Coca Cola 2016). Das Engagement in bestimmten Sportarten ermöglicht ein Image der jeweiligen Sportart. So übertragen Unternehmen beim Imagetransfer mit gezielten Sportarten gerne Eigenschaften, wie beispielsweise die, des Reitsports auf sich, da sich diese durch Einsatzbereitschaft, Leistungswille und Zuverlässigkeit ausdrückt (vgl. Damm-Volk 2002, 113).

Neben den positiven Aspekten der Imagepflege durch Sportler oder Sportevents kann es durchaus auch zu negativen Auswirkungen auf das Image des Unternehmens kommen. Besonders im Spitzensport ist die Gefahr hoch, das negative Attribute des Sportpartners

auf den Sponsor übertragen werden, da dieser besonders unter öffentlicher Beobachtung steht. Sportliche Fehltritte werden von den Medien gerne gepusht. So stieg der größte Sponsor, die Telekom, im Radsport nach Doping Enthüllungen aus der Partnerschaft aus um sich vor der schlechten Imageübertragung auf das Unternehmen zu schützen (vgl. Spiegel online 2007).

### **5.3.2 Ziele des Imagetransfers**

Ziel aller Aktivitäten im Marketing ist es Motive, Einstellungen und Kaufentscheidungen der Konsumenten zu beeinflussen, um das Image des Produktes zu fördern.

Ausgehend von dieser Situation können durch den Imagetransfer verschiedene Ziele erreicht werden. Ein Ziel könnte dabei in der Reduktion von Markteintrittsbarrieren und Senkung von Flop-Risiken liegen, sowie in der Stärkung der Marke und Effizienzsteigerung sämtlicher Marketingmaßnahmen. Der Imagetransfer wird besonders oft im Sport angewandt da durch Sport und den auftretenden Akteuren viele positive Assoziationen und Eigenschaften bei dem Empfänger aufgerufen werden. Durch die emotionalen und visuellen Stärken des Sports können Bilder und Assoziationen der Marke deutlicher im Vorstellungsbild des Empfängers erscheinen. Zudem führen positive Erfahrungen, wie eine Top-Leistung des Lieblingssportlers zu einer besonders gefestigten Assoziation im Bezug auf die Marke (vgl. Jäger/Sain/Urban 2012, 49).

### **5.3.3 Erfolgs-und Wirkungskontrolle**

Der Einsatz von Sportsponsoring als Werbeinstrument in den Unternehmen und die damit verbundenen Kosten rechtfertigen die Frage nach der Effektivität einer solchen Maßnahme. In kaum einem anderen Kommunikationsbereich steht die Wirksamkeit der eingesetzten Gelder so sehr auf dem Prüfstand. Im folgenden Abschnitt soll sowohl die Wirksamkeit des Sportsponsorings als auch die eines Imagetransfers aufgezeigt werden. Obwohl der Mitteleinsatz im Sport-Sponsoring oft relativ hoch ist, führen nur die wenigsten Unternehmen eine Erfolgskontrolle ihrer durchgeführten Maßnahmen durch, um zu überprüfen, ob ihre definierten Ziele erreicht wurden. Grundsätzlich besteht die Meinung, dass Sportsponsoring im gesamten Kommunikationsmix eines Unternehmens nicht isoliert betrachtet werden könne und daher nicht gesondert zu bewerten sei. (vgl. Zengel 2014, 12). Die meisten Unternehmen begnügen sich mit der reinen Auswertung ihrer Präsenzdauer der eingegangenen Unternehmensidentifikation in den Medien. Dabei werden die Anzahl der Berichte und Auflagen von Printmedien, sowie die Sendedauer und Reichweite im Fernsehen analysiert (vgl. Adjouri/Stastny 2014, 24). Im Jahr 2012 wurde in Deutschland

eine Gesamtinvestition von 4,4 Milliarden Euro für Sponsoring und Sonderwerbeformen geschätzt, wovon mehr als die Hälfte auf Sportsponsoring fällt. Bei diesen Summen an Investitionen für Werbung sollte man davon ausgehen, dass die Unternehmen ein Interesse haben, etwas über die Auswirkung bei der Zielgruppe zu erfahren (vgl. Mussler 2001, 34). Die Ziele des Sportsponsorings wurden bereits im vorherigen Kapitel 5.2 erörtert. Dabei wurde deutlich, dass der Sponsor im Sponsoring-Prozess eine positive Kommunikationsleistung, wie Erhöhung des Bekanntheitsgrades und Imagepflege durch den Sport, erlangen möchte. Doch wie ist die tatsächliche Wirkung auf die Zielgruppe durch das Sponsoring? Durch Sportsponsoring soll eine Botschaft vermittelt werden, die einen positiven Nutzen und eine glaubwürdige Marke präsentiert. Doch ist Sponsoring nicht nur eine Vielzahl an Logos einer Marke auf Sporttrikots oder digitale Bilder auf Stadion-banden? Übermittelt diese Art der Werbung eine Botschaft bei der Zielgruppe und wenn, welche Botschaft kommt bei den verschiedenen Zielgruppen an?

Für Kroeber-Riel stellt die Platzierung von Markennamen auf Banden oder Trikots nur eine geringe Wirkung für den Konsumenten dar. Er ist der Meinung, dass der Markenname zwar wahrgenommen wird, aber kein kognitiver Prozess bei dem Zuschauer eintritt, der den Markennamen im Kopf verankert. Die Aufmerksamkeit des Zuschauers liegt bei den Ereignissen auf dem Spielfeld, sodass die Werbung lediglich nebenbei wahrgenommen wird und nicht gedanklich weiter verarbeitet wird.

Der Imagetransfer, der vielmehr auf die gedankliche Verbindung zwischen Marke und Sport zielt und bestimmte Assoziationen und Werte bildet, löst emotionale Reize bei dem Konsumenten aus, die er positiv in Verbindung mit dem Produkt wahrnimmt und im Kopf verankert (vgl. Damm-Volk 2002, 120ff.).

Wirklich messbar sind diese Wirkungen in den Köpfen der Konsumenten jedoch nicht. So ist Wagner vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung der Meinung, dass die Wirkungen nach wie vor überschätzt werden. Viele Unternehmen unterliegen lediglich dem Zwang ebenso großflächig Werbung zu schalten, wie die Konkurrenz. Für einige der Unternehmen, die über viele Jahre Sponsoring in Millionen Höhe betreiben und den vermeintlichen Erfolg missen, sind weitere Sponsoring Maßnahmen ein Muss. So kann der Sportartikelhersteller Adidas, der seit Jahren Partner des europäischen Fußballs ist und die Ausrüstung zur Verfügung stellt, es sich kaum erlauben negativen Schlagzeilen oder Gerüchte über eine schlechte finanzielle Lage des Unternehmens, aus dem Sport zurück-zuziehen (vgl. Wenzel, 2016). Da die Wirkungsweise bei den Konsumenten nicht eindeutig nachgewiesen werden kann, soll neben den vermeintlich positiven Wirkungen einer Partnerschaft, ein Beispiel für die ungewollten Effekte, die durch eine Partnerschaft zustande kommen können, kurz erläutert werden.

Die Entscheidung ein, Sponsoring-Engagement im Fußballsport zu betreiben, halten die meisten Unternehmen für sehr erfolgsversprechend. Doch wie sieht es beim Sponsoring von Fußballmannschaften aus, deren Fans große Rivalitäten mit anderen Vereinen aufweisen. Unter Fußballfans wird der Sponsor des Gegners schnell zum ungewollten Feind und es kommen negative Assoziationen für das Unternehmen zum Vorschein. So kann man in Stadien öfter beobachten wie Trikots gegnerischer Vereine verbrannt werden, ohne Rücksicht auf finanzielle oder negative Auswirkungen auf das Unternehmen (vgl. Bauer/Hattula/Grimm 2012).

Abschließend bleibt festzuhalten, dass die Wirksamkeit des Sponsorings nur schwer messbar ist und jedes Unternehmen selbst entscheiden sollte, ob sich diese Kommunikationsmaßnahme nach wie vor noch ausreichend bewährt.

## 6 Community-Marketing

Während das klassische Marketing durch den Marketing-Mix geprägt ist, hat in den letzten Jahren eine andere Form des Marketings an Bedeutung gewonnen.

Es ist interessant zu beobachten, wie im Laufe der Jahre das Marketing neue Trends entwickelt um noch gezielter die entsprechenden Zielgruppen anzusprechen. Der nachfolgende Abschnitt beschäftigt sich mit dem Vorgehen und Wirkungsweise von Community-Marketing, Brand Communities und Relationship Marketing.

### ➤ Community

Für das Marketing eines Unternehmens ist der Aufbau einer Community unverzichtbar. Hierbei soll zuallererst einen Blick auf die Definition einer Community geworfen werden.

Von Loewenfeld bezeichnet Communities als ein virtuelles Zusammentreffen von Personen, die sich über das Internet austauschen. Als eine Art „soziale Interaktion“ für die es verschiedene Merkmale gibt, die aber nicht zwingend alle zutreffen (vgl. Von Loewenfeld 2006, 24). Zu diesen Merkmalen gehören gemeinsames Interesse der Mitglieder oder Eigenschaften, wie gleicher sozialer Status oder geographische Verbundenheit. Die Community-Anhänger verfolgen gemeinsame Interessen, tauschen Meinungen, Erfahrungen und Konsumentenerlebnisse aus, das ihnen ein Zusammengehörigkeitsgefühl vermittelt (vgl. Loewenfeld 2006, 18f). Der Community stehen verschiedene Plattformen für den Austausch zur Verfügung. Communities bieten Unternehmen die Möglichkeit Informationen über die Kundenbedürfnisse und Kundenzufriedenheit zu erfahren.

### ➤ Definition Marketing

Marketing bezeichnet alle Tätigkeiten ein Unternehmen oder seine Produkte zu verkaufen. Hierzu gehört besonders die Bearbeitung der Absatzmärkte des Unternehmens. Das Community Marketing wird hierbei immer häufiger eingesetzt (vgl. Algesheimer/Hermann/Dimpfel 2004, 934).

### ➤ Community Marketing

Community Marketing ist eine Form des Onlinemarketings. Es verfolgt das Ziel Online Branding und Marketingkommunikation zu erreichen.

Durch das Community Marketing soll Vertrauen bei den Konsumenten geschaffen werden um so langfristig Kunden zu binden und gleichzeitig neue zu erreichen. Community Mar-



keting wird auch als Empfehlungsmarketing bezeichnet, da sich die Anhänger online über Erfahrungen austauschen. Je größer eine Community ist, desto mehr Menschen werden von gezielten Aktionen des Community-Marketings eines Unternehmens erreicht und angesprochen (vgl. Steinmann/Ramseier 2008, 9).

In der heutigen Zeit wird der Konsument oft mit Werbung überflutet und nimmt diese kaum noch wahr. Dementsprechend nutzen Unternehmen vermehrt das Community Marketing, um die Konsumenten auf einer Plattform mit Werbung zu erreichen. Auf diesen Plattformen wird die Werbung anders aufgenommen. Es wird sich darüber ausgetauscht, ob Produkte zu empfehlen sind und dem Produktversprechen nah kommen. Das Unternehmen kann durch Meinungsäußerungen der Community die Marke oder das Produkt verbessern, die Zufriedenheit der Community steigern und potenzielle Neukunden gewinnen. Viele Community-Anhänger tauschen auf der Plattform ihre sozialen Bedürfnisse aus, sodass eine Beziehung unter den Mitgliedern über den reinen Austausch eines gemeinsamen Interesses hinaus entsteht. Das Gefühl dieser aufkommenden Gemeinschaft innerhalb einer Community fördert die Bindung an das jeweilige Unternehmen.

Das Unternehmen stellt zwar die Community zur Verfügung sie wächst jedoch nur durch Mitglieder die ihre Erfahrungen mit anderen teilen und so gleichzeitig als Marken Botschafter für das Unternehmen dienen (vgl. Paul/Runte oJ).

So nutzt der Spielzeughersteller Lego das Community Marketing, um seine programmierbaren Steine „Mindstorms“ weiter entwickeln zu können. Mehrere Tausend Anhänger stehen online mit der dänischen Firmenzentrale in Kontakt um Verbesserungsvorschläge und neue Ideen einreichen zu können. Ebenso nutzen die Hersteller von BMW Mini, das Community Marketing. Sie lassen die Nutzer bei den Werbeclips der neuen Modelle mitbestimmen. Das Unternehmen verankert sich somit bei den Kunden und kann mit Gewissheit eine positive Reaktion bei Neueinführung des Produktes erwarten (vgl. Rüeger/Hannich 2008, 13). Die oben genannten Beispiele stellen konsumorientierten Communities auf kommerzielle Art und Weise dar. Es gibt durchaus auch nicht-kommerzielle Communities.

Hierfür wäre ein Beispiel aus dem Sport zu nennen. Wenn die Fan-Community des FC-Bayern-München einen eigenen Fanclub gründen und bei Treffen oder im Internet ihre Interessen austauschen, sowie gemeinsam Fußballspiele besuchen, wird dies als eine nicht-kommerzielle Fan-Community bezeichnet. Wenn jedoch hingegen der Verein FC-Bayern-München einen eigenen Fan-Community gründet um die Bindung an den Verein zu erhöhen, kann von einer kommerziellen Fan-Community gesprochen werden (vgl. Von Loewenfeld, 2006, 32).

## 6.1 Brand Communities

Brand Community ist eine interessenbasierte Gemeinschaft von Konsumenten, deren Interaktion überwiegend online statt findet und auf eine bestimmte Marke ausgerichtet ist“ (Popp 2001, 12).

Brand Communities beruhen auf sozialen Wechselbeziehungen unter Endverbrauchern, deren Fokus sich auf eine Marke konzentriert (vgl. Muniz/O' Guinn 2001, 412). Die Austausche auf diesen Plattformen bestärken maßgeblich die Markenwahl und die Treue zu einer Marke (vgl. Algesheimer/Hermann/Dimpfel 2004, 933). Diese Marke steht dabei oftmals für einen bestimmten Lebensstil und eine bestimmte soziale Identität, die auf die Mitglieder übertragen werden. Die Angehörigen einer Brand-Community zeichnen sich durch eine große Verbundenheit und Identifikation mit einer gezielten Marke aus (vgl. Quinn/Devasagayam 2005, 104).. Dieser Austausch der Brand-Community-Angehörigen kann Einfluss auf das Kaufverhalten und die Beziehung zu der jeweiligen Marke haben. Dementsprechend kann durch Brand-Communities die Markenkommunikation eines Unternehmens bedeutend verändert werden, indem die Anhänger als Liebhaber dieser Marke Neukunden akquirieren (vgl. Muniz/O'Guinn 2001, 426). Brand Communities können sowohl durch Fans einer Marke, als auch durch das Unternehmen selbst, initiiert werden. Daher wird auch zwischen offiziellen, vom Unternehmen geführten und inoffiziellen, von Privatpersonen betriebenen, Brand- Communities unterschieden. Bei offiziellen, vom Unternehmen geführten Brand-Communities steht meistens das wirtschaftliche Interesse im Vordergrund (vgl. Popp 2011, 17).

Ein Beispiel für eine inoffizielle Brand-Community, die von Privatpersonen eingeleitet wurde, stellt die BMW-Community auf Ebay dar. Dort tauschen sich BMW Liebhaber über sämtliche Themen aus, kaufen und verkaufen ihre Fahrzeuge und verabreden sich, um gemeinsam Zeit zu verbringen (vgl. Algesheimer/Hermann/Dimpfel 2004, 934).

Die Brand-Community Anhänger haben durch das hohe Interesse und die Verbundenheit zur Marke, sowie durch den ständigen Informations- und Meinungsaustausch mit anderen eine sehr gute Produktinformation und ein enormes Markenwissen. Dadurch haben die Anhänger das Gefühl der Mitsprache- und Mitgestaltung, dass die Verbundenheit zur Marke fördert. Neben den positiven Aspekten der Brand Communities können Anhänger einer Marke ebenso Risiko für das Unternehmen darstellen, sobald sie ihre eigene Assoziation der Marke preisgeben, die möglicherweise nicht mit der Markenidentität und dem Leitbild des Unternehmens übereinstimmt (vgl. Schögel/Tomczak/Wentzel 2005, 2).

## 6.2 Relationship Marketing

Das Relationship Marketing ist ein spezieller Teil des Marketings und beschäftigt sich mit dem Aufbau langfristiger Kundenbeziehung zwischen einer Marke und seinen Kunden (vgl. Loewenfeld 2006, 213). Relationship Management oder Kundenbindungsmanagement beschreibt alle Maßnahmen, die Verhaltensabsicht eines Kunden gegenüber dem Unternehmen positiv zu gestalten, um die Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen zu stabilisieren und langfristig zu sichern (vgl. Homburg, Bruhn 2013, 8). Für den Erfolg eines jeden Unternehmens sind Kundenbeziehungen entscheidend, so dass im Relationship Marketing der Nutzen für den Kunden im Vordergrund steht. Im Hinblick auf die Kundenbeziehung liegt der Nutzen in der Erfüllung seiner Bedürfnisse und Wünsche, während der Nutzen für das Unternehmen in steigenden Kundenbeziehungen zu sehen ist (vgl. Bruhn, 2015, 14).

Im Sport finden Kundenbindungsmaßnahmen durch Einladung von Geschäftskunden zum Sportereignis statt. Durch gemeinsame Besuche bei Sportveranstaltungen, bei dem die sportliche Komponente im Vordergrund steht kann die Beziehung zu den Kunden verbessert werden. Daraus erhoffen sich die Unternehmen eine positive Mund-zu-Mund-Propaganda bei den Kunden.

## 7 Das Unternehmen Red Bull

Im Praxisteil der vorliegenden Arbeit soll der vorhergehende Theorieteil auf den Fußballverein Rasenballsport Leipzig angewandt werden. Rasenballsport Leipzig wurde von Red Bull gegründet, sodass zu Beginn eine Unternehmensvorstellung erfolgt.

### 7.1 Red Bull – Das Unternehmen

Das Unternehmen Red Bull wurde von Dietrich Mateschitz, ehemaliger Marketing Manager der Firma Blendax, Mitte der 80er Jahre gegründet. Auf einer Geschäftsreise in Thailand stieß Mateschitz auf einen Energy Drink, namens „Krating Daeng“, übersetzt „roter Stier“, der seit 1950 sehr populär vertrieben wird. Diesem. Mateschitz hatte großes Interesse an einer Einführung des Energy Drinks auf dem europäischen Markt. Er erwarb nach vielen Gesprächen und dem persönlichen Kontakt mit dem Eigentümer 1984 die Lizenzrechte zum Vertrieb „Krating Daeng“ außerhalb Asiens. Dietrich Mateschitz entwickelte das Produkt, sowie ein Marketingkonzept und brachte „Red Bull Energy Drink“ am 1. April 1987 in Österreich auf den Markt. 1998 übernahm die Red Bull GmbH die Rechte für die mittlerweile weltbekannte Marke. Dies war nicht nur die Einführung eines neuen Produktes, sondern auch die Entstehung einer neuen Produktkategorie. Mittlerweile ist Red Bull in mehr als 169 Ländern verfügbar und es wurden weltweit bereits mehr als 60 Milliarden Dosen konsumiert. Ende 2015 beschäftigte Red Bull 10.977 Mitarbeiter in dem aufsteigenden Unternehmen (vgl. Red Bull 2016a).



Abbildung 12: Red Bull Logo

(Quelle: Redbull.2016a)

### 7.1.1 Das Produkt

Der Energydrink Red Bull war von Beginn an Gegenstand öffentlicher Diskussionen, was die gesundheitlichen Bedenken bezüglich betrifft. Für die Vertriebsgenehmigung des neuen Produktes musste Mateschitz umfangreiche Produktdokumentationen über die Inhaltsstoffe vorlegen. Diese Dokumentationen beinhalteten toxikologische Gutachten sowie Unbedenklichkeitserklärungen von Lebensmittelexperten über die Inhaltsstoffe (vgl. Fürweger 2012 25f). Zu Beginn beschränkte sich das Angebot lediglich auf das Ursprungsprodukt, dem klassischen Red Bull Drink sowie dem vertreiben einer charakteristischen farbabgestimmten Dose mit hohem Wiedererkennungswert. Im Laufe der Zeit wurden unterschiedliche Geschmacksvariationen der Dose auf den Markt gebracht, unter anderem auch die zuckerfreie Version des Energy-Drinks. Die Ausweitung des Produktsortiments sollte geschmacklich die breite Masse ansprechen (vgl. Fürweger 2012, 31). Aufgrund großer Nachfrage nach einem klassischem Erfrischungsgetränk und dem Ziel auch eine jüngere Zielgruppe ansprechen zu können, brachte Red Bull 2008 die „Simply Cola“ in elf Ländern Westeuropas, darunter Österreich, Deutschland und Schweiz-, in Russland und Teilen der USA auf den Markt. Die „Simply Cola“ soll nach Angaben des Unternehmens ausschließlich aus Inhaltsstoffen natürlicher Herkunft bestehen und im Gegensatz zur direkten Konkurrenz Coca-Cola keine Phosphorsäure sowie künstliche Konservierungsstoffe enthalten. Zu dem Produktsortiment wurde zudem noch Carpe Diem aufgenommen. Das Produkt Carpe Diem wird von der Tochterfirma von Red Bull, der Stock Vital GmbH produziert (vgl. Fürweger 2012, 26).

### 7.1.2 Red Bull – die Marke

Das Unternehmen Red Bull hat sich seit seiner Gründung Ende der achtziger Jahre stark gewandelt. Zu Beginn handelte es sich um einen Kleinbetrieb, der ein Energy-Getränk auf den Markt brachte, das es so zuvor nicht gab. Kaum ein anderes Produkt steht bis heute so in der Diskussion, um Nutzen oder gesundheitlichen Bedenken. Doch Mateschitz machte sich zur Aufgabe, für sein Produkt einen Bedarf zu schaffen und so ein noch unbekanntes Produkt erfolgreich im Markt zu etablieren. (vgl. Fürweger 2012, 12). Den potenziellen Konsumenten musste das noch unbekannte Koffeinhaltige Getränk näher gebracht werden, sodass Mateschitz eine außergewöhnliche Marketingstrategie ausarbeitete. Andere Unternehmen stellen Produkte her und überlassen die Marketingmaßnahmen externen Agenturen, Red Bull macht es genau umgekehrt. Die Herstellung des Energy-Getränks übernimmt ein externer Dienstleister, die Pflege der

Marke durch entsprechende kommunikative Maßnahmen übernimmt der Konzern selbst (vgl. Laudenbach 2015). So kreierte er mit seinem Freund und Studienkollegen Johann Kastner den allseits bekannten Werbeslogan „Red Bull verleiht Flügel“ und die dazugehörigen Comic-Spots (vgl. Fürweger 2012, 18).

Red Bull bezeichnet das Produkt als funktionales Getränk, welches dank seiner außergewöhnlichen Rezeptur Körper und Geist belebt (vgl. Redbull 2016b). Der physisch-funktionale Kundennutzen beschreibt daraus die Leistung des Energydrinks in Situationen, in denen der Körper eine körperliche und geistige Anstrengung durchlebt. Der symbolische Kundennutzen der Marke ergibt sich aus dem Logo und dem Produkt-Slogan „Red Bull verleiht Flügel“, gleich zu sehen mit der beflügelten und anregenden Wirkung des koffeinhaltigen Getränks. Das Firmenlogo von Red Bull besteht aus einer Kombination aus Bild- und Schrift. Das Bild zeigt zwei rote Bullen, vor dem Hintergrund einer goldenen Sonne. Der geschriebene Markenname entstand aus dem thailändischen Ursprungsprodukt „Krating Daeng“, was übersetzt „roter Stier“ bedeutet.

Die Markenidentität des Unternehmens wurde durch das Logo und den entsprechenden Werbeslogan einfach kommuniziert, sodass die Botschaft erfolgreich an die Konsumenten gelangt. Durch gezielte Marketingstrategien, konnte das Unternehmen über Jahre die Marke im Markt aufbauen, die Identität festigen und das Image pflegen. Trotz vieler Konkurrenzprodukte auf dem Energy Markt, konnte sich das Unternehmen durch sein stabiles Image und seine gelungenen kommunikativen Maßnahmen weiter durchsetzen. Marketingexperten sind der Meinung, dass Mateschitz ein Drittel seines Umsatzes in Pflege der Marke investiert (vgl. Fürweger 2012, 60).

#### ➤ Corporate Identity

Große Unternehmen wie die Red Bull GmbH vertrauen auf die Corporate Identity. Eine einheitliche Kommunikation nach außen ist für das Unternehmen besonders wichtig. Red Bull legt sich dabei besonders auf das Corporate Design des Unternehmens fest. Dietrich Mateschitz versieht alle seine Marketingmaßnahmen mit dem bekannten Firmenlogo, damit die Konsumenten die „Energy Dose“ die Events und die Athleten sofort dem Unternehmen zuordnen kann.

Red Bull hat als Logo eine Kombination aus Wort- und Bildmarke. Das Logo entstand durch Anlehnung an den Markennamen, „Roter Bulle“. Im Logo stehen sich zwei rote Bullen gegenüber. Das Logo unterstützt das „energiegeladene“ Image der Marke Red Bull. Durch die Einheitlichkeit des Logos bei allen Aktivitäten und Werbemaßnahmen, erreicht das Unternehmen einen eindeutigen Wiedererkennungswert in der Öffentlichkeit. Dies trägt zu einer gesteigerten Markenmacht bei.

## 7.2 Markenkommunikation

Um das positive Markenimage beizubehalten, sich weiterhin erfolgreich im Markt zu halten und neue potentielle „Energy Liebhaber“ anzusprechen, überlegt sich Red Bull weitere Kommunikationsmaßnahmen, um das Produkt noch bekannter zu machen. Außerdem sollen ökonomische Ziele, wie Umsatz und Gewinn, psychografische Ziele, wie Kundenbindung und Präferenz, operative Ziele wie Kontaktaufbau und programmatische Ziele wie Verhaltensänderung der Marke gegenüber erreicht werden. Mit der Markenkommunikation soll die inhaltliche Leitidee und Unternehmensphilosophie der Marke mit entsprechenden Kommunikationsinstrumenten an die Zielgruppe vermittelt werden.

Mit dem bekannten Markenclaim „Red Bull verleiht Flügel“ verspricht das Unternehmen dem Konsument eine vielversprechende Wirkung. Red Bull soll dem Käufer Energy für Körper und Geist verschaffen und steht dabei für ein junges, dynamisches und sportliches Image. Red Bull verspricht sich durch neue Ideen im und mit Sport zunehmend neue Konsumenten zu gewinnen (vgl. Fürweger 2012, 63). Im Rahmen der Kommunikationsmaßnahmen nutzen Unternehmen eine Vielzahl an klassischen und innovativen Kommunikationskanälen um ihre Botschaft dem Käufer näher zu bringen. Hierfür werden klassische indirekte Werbemaßnahmen wie Print- Fernsehen- oder Onlinewerbung oder innovative direkte Werbemaßnahmen, wie „Direct Marketing“, Messen, Öffentlichkeitsarbeit, Sponsoring, Event Marketing und Product Placement genutzt. Das Unternehmen nutzt im Sinne der identitätsorientierten Markenführung unterschiedliche Kommunikationsinstrumente um die Nutzenbotschaft an den Käufer zu überbringen.

Red Bull hat sich im Zuge seiner Marketingstrategie für vier Kommunikationsmaßnahmen entschieden, die nachfolgend näher beschrieben werden. Dabei steht für diese Arbeit der Aspekt der integrierten Kommunikation im und mit Sport im Vordergrund.

### 7.2.1 Klassische Werbung

Red Bull gilt als absolutes Vorzeigebispiel hinsichtlich der durchweg erfolgreichen Marketingstrategien. Schon frühzeitig hat das Unternehmen gelernt durch Engagement im Sponsoring ein großes Publikum anzusprechen. Red Bull schafft es außerdem seit der Einführung des Produktes auf dem Markt bis heute durch klassische TV-Werbung eine breite Zielgruppe emotional anzusprechen. Jeder kennt die simplen, aber ansprechenden Comic-Werbespots von Red Bull, die durch witzige Geschichten die Nutzenbotschaft der

Marke „Red Bull verleiht Flügel“ vermitteln. Johann Kastner hatte die Idee, kleine „Comic-Männchen“ mit unterschiedlichem Auftreten als Markenbotschafter fungieren zu lassen. Die vielseitigen Werbespots ermöglichen durch einfaches Verstehen der Botschaft eine breite Ansprache der Konsumenten. Dabei wird das Gesamterlebnis hervorgehoben, welches durch den Konsum des Energydrinks entsteht. Die Belebung von Körper und Geist steht immer im Mittelpunkt (vgl. Fürweger 2012, 18).

Mit einem weiteren Werbespot schafft es Red Bull, die Aufmerksamkeit in der Werbepause auf den Fernseher zu richten und gleichzeitig Gänsehaut zu verschaffen. Mit dem Kurz-Film „World of Red Bull“ werden statt bekannten Comic-Figuren mit der „Dose“, diverse Extremsportler, Musikfestivalbesucher, Rennwagen und Athleten gezeigt. Sie alle tragen das Red Bull-Logo in die Welt hinaus und zeigen emotionale Momente mit der Dose. Bei Youtube ist der Kurz-Film bereits seit Mitte April online und kommt auf knapp sieben Millionen Abrufe (vgl. App 2015).

## 7.2.2 Event Marketing

In der Eventbranche ist ein großer Veränderungsprozess zu erkennen. Außer für Red Bull, war noch vor wenigen Jahren ein Event für viele Unternehmen lediglich eines von vielen Kommunikationsinstrumenten (vgl. Putzig 2014).

Nach dem Motto: „Höher, schneller, steiler soll es gehen“ baut Mateschitz seit 1987 bis heute an neuen Marketingstrategien, die das Unternehmen wieder mit außergewöhnlichen Events in Verbindung bringen und die emotionale Erlebniswelt für den Konsumenten weiter aufrecht hält. Es werden jedes Jahr mehrere regionale und internationale Events unter dem Red Bull Logo kreiert und veranstaltet. Beispiele für eine Reihe der bekanntesten Events von Red Bull sind Red Bull Flugtag, Red Bull X-Fighters, Red Bull Air Race sowie internationale Beachvolleyball und Mountainbike Veranstaltungen. Bei der Kreation der Events lassen sie keine Sparte außen vor, inzwischen gehören neben sportlichen Events auch Kulturveranstaltungen dazu, wie Flying Bach, eine junge Gruppe von Tänzern, die auf klassische Musik tanzen (vgl. Frank 2012). So fließen rund 600 Millionen Euro jährlich, knapp die Hälfte des Marketing-Etas von 1,3 Milliarden Euro, in das erfolgreiche Event-Marketing von Red Bull.

Das Unternehmen schafft es mit seinen unterschiedlichsten kreierten Events zum weltweiten „Event-Marketing-Superstar“ zu werden und so alle Konkurrenzprodukt weit hinter sich zu lassen. Selbst produzierte Videos und Filme über die Veranstaltung werden den Medien kostenlos zur Verfügung gestellt. Red Bull hat dabei die Sicherheit, dass über Markenevents berichtet wird, ohne dass andere Filmmaterialien ausgestrahlt werden. Die



Berichterstattung der Events hält die Marke Red Bull und das von den Konsumenten übertragene Image immer in der Öffentlichkeit.

„Red Bull gelingt es, das für den Normalkonsumenten Unvorstellbare in die Produkte hineinzu projizieren.“ Die Markenidentität überträgt sich erfolgreich auf die Konsumenten, sodass die Botschaft für die Konsumenten klar ist: „Das ist meine Welt. Da bin ich dabei“ (Spiller 2012).

Damit wird das Ziel von Red Bull, Markenevents zu veranstalten die extrem auffallen und somit ein hohes Medieninteresse zu wecken, erreicht. Das Erleben der Marke und die Interaktion mit ihr, machen jeden Konsumenten zum Markenbotschafter.

Die ständige Pflege der Marke, durch Eventreihen ermöglichen es die Marke als festen Bestandteil des Wettbewerbes zu sehen.

### **7.2.3 Sponsoring**

Red Bull ist einer der weltweit größten Sportsponsoren. Eines der Erfolgsrezepte des Unternehmens ist es massiv in den Aufbau der Marke zu investieren. Vor Red Bull engagierten sich Unternehmen im Sport, um ein Image von Kraft, Energy und Ausdauer auf ihre Marke zu produzieren. Dietrich Mateschitz wollte wie gewöhnlich nicht die typischen sportlichen Eigenschaften mit seiner Marke in Verbindung bringen, sondern neue Dimensionen des Sportsponsorings erreichen. Darunter fallen besonders außergewöhnliche Extremsportarten, wie Gleitschirmfliegen, Klippenspringen oder die Flugshow der Flying Bulls. Bei Extremsportarten geht es um körperliche und geistige Stärke, welche mit der Markenidentität Red Bulls, die Körper und Geist belebt, übereinstimmt. Mateschitz nutzt das Extremsportsponsoring bewusst als Imagetransfer seines Produkts auf den Sport. Der Imagetransfer ermöglicht die Positionierung einer klaren Markenpersönlichkeit, welche durch eine im Sponsoring inszenierte Erlebniswelt von Konkurrenzmarken abhebt. Das Unternehmen schafft es, so eine emotionale Bindung an das Produkt, dessen Nutzen und dessen Markenidentität zu erreichen.

Im Gegensatz zum klassischen Sportsponsoring wird der Sportler bei Red Bull erst selbst zur Marke und am Ende Mittel zum Zweck, um das Produkt besser zu verkaufen.

Keine Marke ist im Extremsport-Segment so präsent wie Red Bull (vgl. Arnold 2012).

Das Unternehmen zielt auf langfristige Partnerschaften mit Einzel- und mittlerweile auch Mannschaftssportarten (vgl. Fürweger 2012,63). Red Bull hat mittlerweile über 600 Sportler aus über 100 verschiedenen Sportarten unter Vertrag, die das gewollt junge und sportliche Image der Marke präsentieren. Das Unternehmen sucht und fördert junge Talente. So begann auch die Karriere des ehemaligen Mehrfachweltmeisters der Formel 1, Sebastian Vettel bei Red Bull. Da Mateschitz größtenteils Extremsportarten fördert und

diese nicht zu den Massensportarten gehören war es für das Unternehmen notwendig, mit entsprechenden Sponsoring Maßnahmen die Zielgruppe der Massensportarten anzusprechen. So kam Red Bull dazu, die Sportarten Fußball und Eishockey in ihr Sponsoring-Portfolio aufzunehmen, um eine breite Zielgruppe an die Marke zu binden, (vgl. Bachler/Gram/Himmelfreundpointer 2012).

## 7.2.4 Relationship Marketing

Wie bereits in Kapitel 6.4 erklärt, zielt das Relationship-Marketing auf den Auf-und Ausbau langfristiger Kundenbeziehung. Das Unternehmen Red Bull hat sich wie so oft eine besondere Strategie überlegt, dieses Beziehungsmarketing zu nutzen.

Das Unternehmen lässt weltweit weibliche, attraktive Studentinnen, sogenannte „Wings“ die „Red Bull Dose“ in verschiedenen Alltagssituationen verschenken. Angelehnt an den Werbeslogan „Red Bull verleiht Flügel“ hat das Unternehmen den Namen „Wings“ gewählt, um den Konsumenten bei Übergabe der Dose, „Flügel“ in Form von Energie zu übertragen. Ob in der Freizeit, auf der Arbeit oder im Sport verteilen die „Wings“ das koffeinhaltige Energy-Getränk in der „Situation of need“. Durch den direkten Kontakt mit den Konsumenten bauen die „Wings“ eine besondere Beziehung auf, erleben Reaktionen und erfahren Informationen und Wünsche der Kunden. Die „Wings“ benutzen bei ihrer „Dosen“ Übergabe den charakteristischen, mit dem Logo gebrandeten Mini mit einer übergroßen „Dose“ auf dem Dach. Das Auto vermittelt einmal mehr die Corporate Identity durch das Corporate Design des Unternehmens und hat somit hohen Wiedererkennungswert. Diese Art des Relationship Marketings ist eine raffinierte Art und Weise dem Verbraucher nah zu sein und echte Leidenschaft für die Marke zu vermitteln. Die „Wings“ übertragen das positive Image von Jugendlichkeit, Dynamik und Lebensfreude (vgl. Clairelouvel 2011).

## 8 Der Fußball-Konzern RB Leipzig

Nachdem in Kapitel 7 näher das Unternehmen Red Bull und die Marketing-Strategien vorgestellt wurden, soll nun näher auf das Sponsoring-Engagement von Red Bull im Fußball erläutert werden. Der erste in Deutschland von Red Bull gesponserte Fußballclub ist „Rasenball Leipzig“.

„Red Bull ist ständig in Bewegung und damit immer am Puls der Zeit“ (Fürweger 2012, 56). Nach 25 Jahren hat es Dietrich Mateschitz geschafft aus einem unbekannten Energy-Getränk eine Weltmarke zu schaffen. Doch ein äußerst bekanntes Getränk, das im Monatsrhythmus neue Märkte erschließt war Mateschitz noch nicht genug. Das Unternehmen entwickelte weitere Marketingstrategien und entschloss sich neue Geschäftsfelder zu durchdringen, um das Energy-Getränk an eine noch größere Zielgruppe zu vermarkten (vgl. Fürweger 2012, 56). Wer als Unternehmen im Massenmarkt tätig ist, kommt um den Fußball nur schwer herum.

Obwohl Dietrich Mateschitz gewiss lange Zeit kein Fußballfan war, musste er zur Kenntnis nehmen, dass das Unternehmen ein Engagement in der weltweit wichtigsten Sportart über kurz oder lang ebenso benötigte.

Aus diesem Grund übernahm Mateschitz im Frühjahr 2005 den Fußballverein Austria Salzburg und benannte den Traditionsverein zwei Monate nach der Übernahme in FC Red Bull Salzburg. Das Klubwappen wurde durch das Red Bull Logo ausgetauscht. Nachdem der Name vom europäischen Fußballverband geprüft wurde, musste der Sponsorenname aus dem Vereinsnamen heraus, sodass der Verein international als FC Salzburg bekannt ist (vgl. Fürweger 2012, 72). FC Salzburg ist neben Red Bull Brasil, Red Bull Ghana und New York Red Bulls einer von mehreren Clubs unter der Führung von Red Bull (vgl. Fürweger 2012, 88). Neben Österreich und USA wollte der Energy-Konzern auch in den deutschen Fußballmarkt einsteigen. So gab es für Mateschitz zwei Möglichkeiten. Das Unternehmen übernimmt einen Club aus Deutschland oder lässt eine österreichische Mannschaft in der deutschen Bundesliga mitspielen.

Im Frühjahr 2009 stand die Entscheidung für den Energy-Konzern fest. Red Bull übernahm die Lizenz des SSV Markranstädt, der zu diesem Zeitpunkt in der Oberliga Nordost mitspielte. Auch der 1912 gegründete Traditionsverein wurde sofort auf Red Bull gebrandet. Jedoch erlaubte der deutsche Fußballbund keine Namensbezeichnungen zu Werbezwecken, sodass Red Bull seinen Verein Rasen Ball Leipzig, kurz RB Leipzig nannte. Nachdem der sächsische Fußballverband das Original Logo ablehnte, wurde es minimal umgeändert, wobei die zwei Bullen nach wie vor zu sehen sind (vgl. Fürweger 2012, 91).

## 8.1 Strategische Positionierung von RB Leipzig

Der Getränkehersteller Red Bull hat sich mit der Übernahme des Sportvereins Markranstädt bewusst einen Verein gesucht, der einen Standort mit idealen Bedingungen, für die gesetzten Ziele des Unternehmens, aufweist. Im Raum Leipzig spielt bisher keiner der noch bestehenden Vereine in der Bundesliga. Außerdem bestand ein infrastruktureller Vorteil durch das vorhandene erst Liga Stadion, dessen Namensrechte Red Bull 2010 kaufen konnte.

Die Marketingstrategie des Fußball Vereins basiert auf einem Geschäftsfeld. Nicht das Produkt selbst, der Energy-Drink, sondern die komplette Marke „Red Bull“, steht im Vordergrund der Vorgehensweise. Das Unternehmen Red Bull steht in einem großen konkurrierendem Wettbewerb mit global agierenden Marken, sodass Red Bull als Marke sowohl national als auch international optimal positioniert werden sollte. Dementsprechend hat das Unternehmen sein Sponsoring-Engagement auf das Fußballgeschäft ausgeweitet. Mit RB Leipzig hat sich Dietrich Mateschitz seinen Wunsch erfüllt, einen eigenen Verein zu besitzen, der zu 100% von der Red Bull GmbH bestimmt wird. Der aktuelle Schwerpunkt der Aktivitäten von RB Leipzig besteht darin einen konkurrenzfähigen Bundesligaverein aufzubauen und in der Region Leipzig zu etablieren. Red Bull möchte mit seinem Image bei den eigenen Fans und der fußballinteressierten Bevölkerung als ein sympathischer Partner wahrgenommen und akzeptiert werden (vgl. Ohms 2014).

## 8.2 Marketingstrategien RB Leipzig

Das neue Marketingprojekt RB Leipzig wird als Werbeträger für den weiteren Aufbau und die Stärkung der Marke Red Bull genutzt. Mateschitz nutzt den sportlichen Erfolg der Fußballmannschaft für Eigenvermarktung seines Energy-Getränks. (vgl. Ohms 2014). Er erhofft sich durch das Fußballgeschäft eine weitere Zielgruppe zu erschließen und sein Unternehmen in einem anderen Sportsegment zu festigen.

So ist es kein Zufall, dass er neben etlichen selbst gestalteten Events auch auf das emotionale Live-Geschehen im Fußball setzt, um in Ausnahmeständen bei den Fans die Markenbildung zu stärken. Mateschitz nutzt die Emotionalisierung der Zuschauer beim Fußball, um seine Marke emotional gut zu positionieren. So erhofft er sich einem emotionalen Imagetransfer vom Sport auf die Marke beziehungsweise das Produkt. Mateschitz möchte „Red Bull als Marke in das persönliche, stark emotionale Drehbuch eines jeden Stadionbesuchers integrieren“ (Herrtrampf 2014). Dies gelingt durch eine gezielte und abgestimmte Kommunikation zwischen dem Unternehmen und dem Verein

gegenüber der externen Zielgruppe. So verlautete der Verein nach dem Aufstieg den bekannten Markenclaim des Unternehmens: „Red Bull verleiht Flügel in die zweite Liga.“ Das Unternehmen erreicht mit dem Einstieg in das Fußballgeschäft, eine RB-Leipzig Fangemeinde aufzubauen und gleichzeitig die Bildung einer Marken-Community zu fördern. Durch Ausbau einer modernen Trainingsstätte und bewusster Förderung junger Spieler, vermittelt der Konzern ein positives Image.

Mit dem Ziel des Durchmarsches in die Erste Liga möchte das Unternehmen das Unmögliche, möglich machen und neben dem sportlichen Erfolg, das Konsumentenerlebnis und dessen Stellwert des Produktes bei den Menschen steigern. Die Konsumenten sollen neben dem funktionalen Nutzen des Produktes dank Red Bull ein neues ganzheitliches Erlebnis im Fußballball erleben (Herrtrampf 2014).

#### ➤ Corporate Design

Wie in Kapitel 3.3.1 beschrieben, stellt das Corporate Design das visuelle Erscheinungsbild eines Unternehmens dar. Dieser Teilbereich der Corporate Identity spielt eine besonders große Rolle bei dem Verein RB Leipzig.



Abbildung 13: Vereinslogo RB Leipzig

Quelle: (DieRotenbullen 2016)

Wer das Vereinslogo des Unternehmens Red Bull kennt, entdeckt schnell die nur geringen Unterschiede zwischen Vereins- und Firmenlogo. Wie auf dem Unternehmenslogo zu sehen, stehen sich auch hier zwei Stiere vor einem gelben Kreis gegenüber. Der Unterschied ist lediglich die Platzierung des Schriftzuges und der Fußball auf dem Vereinslogo. Das Unternehmen Red Bull glaubt an den Erfolg und Wiedererkennungswert durch eine einheitliche Corporate Identity, sodass bei dem Vereinslogo, soweit es die Richtlinien des deutschen Fußballbundes zuließen, bewusst keine großen Unterschiede gemacht wurden. Das Unternehmen setzt auf einen Erfolg der

Marke durch eine einheitliche Corporate Identity (vgl. Ohms 2014).

## 8.3 Community RB Leipzig

Der von Red Bull gegründete Verein RB Leipzig wird von den Fußballfans unterschiedlich wahrgenommen. Ein Teil der Fans sehen in der Gründung des Vereins ein Geschenk, dass die Region Leipzig endlich wieder einen Fußball-Bundesligisten besitzt. Für Fans anderer Fußballvereine ist der Verein ein „rotes Tuch“. In den anschließenden zwei Unterkapiteln soll näher auf die unterschiedliche Akzeptanz der Fans eingegangen werden. An dieser Stelle sollen neben den Anhänger einer Onlineplattform auch auf normale Fans außerhalb von Communities eingegangen werden.

### 8.3.1 Akzeptanz im Osten

Leipzig ist eine fußballbegeisterte Stadt mit einer langen Fußballgeschichte. RB Leipzig hat es geschafft, nach nur sieben Jahren Vereinsgeschichte den Absprung nach oben zu schaffen und den Osten mit Bundesliga Fußball zu begeistern. Leipzig war mit dem VfB Leipzig in der Saison 1993/94 das letzte Mal in der Bundesliga vertreten (vgl. Falk, Altschäffl 2016). Umfragen einer Marktforschungsagentur zeigen deutlich das Interesse am Fußballbundesligisten im Osten. So gehört RB Leipzig in Mitteldeutschland zu den drittbeliebtesten Clubs hinter Bayern München und Dortmund. Viele Fans des Clubs erhoffen sich durch den zukünftigen Bundesligisten neue Konkurrenz für die Top-Mannschaften Bayern München Borussia Dortmund. Die Begeisterung des neuen Clubs wird ebenso an den Zuschauerzahlen der Heimspiele deutlich, die einen Zuschauerschnitt von knapp 29.000 aufweisen. Der Club begeistert eine breite Masse in Leipzig und stellt gleichzeitig einen wirtschaftlichen Mehrwert für Leipzig dar.

Neben Begeisterung über Bundesliga Fußball in der Region, gibt es ebenso Diskussionen und Widerstand gegen den Verein. Hierbei wird von anderen Vereinen mitsamt ihren Fans im Osten gesprochen. Der Widerstand entsteht in erster Linie aufgrund der regionalen Lage, die sich RB Leipzig ausgesucht hat. Im Ostfußball steht der Traditionsfußball an oberster Stelle. Hinzu kommt der Konkurrenzgedanke, dass ein künstlich aufgebauter Verein es langfristig in die Bundesliga schafft, was sich Anhänger von Traditionsvereinen wie Dresden und Rostock schon lange erhoffen. Zudem sorgt das finanzielle Ungleichgewicht zwischen RB Leipzig und seiner Konkurrenz im Osten für grundsätzliche

Abneigung (vgl. Eberich 2016).

Ob Begeisterung aus Tradition oder sportlichem Erfolg erwächst, ist die eigene Entscheidung eines jeden Fußballfans (vgl. Falk/Altschäffl 2016).

### **8.3.2 Akzeptanz in Deutschland**

Nicht nur bei einigen Fans im Osten ist „Rasenballsport“ Leipzig ein heißes Diskussions-thema. Auch in der Bundesliga wird kritisch über den Club diskutiert. So kritisieren die Fans die Millionen Wunderwaffe des Vereins. „Der Fußballclub RB Leipzig spielt nur so erfolgreich, weil viel Geld vorhanden ist.“

Für viele Fans ist der Club ein reines Marketingprojekt, das langfristig die gewachsene Fußballkultur in Deutschland vernichtet. So wird Mateschitz vorgeworfen, dass die Neugründung des Vereins nichts mit der Förderung des Ostens oder der Jugend zu tun hat, sondern einzig das Ziel verfolgt, weitere Konsumenten für seine Marke zu begeistern.

Neben Wettbewerbsverzerrung durch hohe Ausgaben für Spielerkäufe, kritisieren die Fans die Reglements des Vereins. Im deutschen Fußball ist es nicht vorgesehen, dass ein Club von einem Investor geleitet wird. So hat RB Leipzig mit der Struktur seines Vereins gegen die „50+1 Regel“ verstoßen. Die „50+1“ Regel besagt, dass Vereine die Mehrheit behalten müssen und so ein gezielter Einfluss von Investoren auf die Vereine verhindert wird. Kapitalgeber dürfen zwar die Mehrheit des Kapitals halten, jedoch nicht die Stimmehrheit in dem jeweiligen Verein. Bei RB Leipzig gibt es nur neun stimmbe-rechtigte Mitglieder, die im Vorstand sitzen und sämtliche Entscheidungen treffen dürfen. Diese neun Mitglieder sind alle ehemalige Red Bull Mitarbeiter. So hat RB Leipzig kein großes Interesse an Mitbestimmung von außen. Es dürfen nur gezielte Leute Mitglied werden, die vom Vorstand angenommen werden und bereit sind einem monatlichen Bei-trag von 800€ zu zahlen (vgl. Aumüller 2015).

## 9 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen

Nachfolgend werden Erfolgsfaktoren benannt und Handlungsempfehlungen für die Markenführung und dem Imagetransfer im Sport gegeben.

Die Erfolgsfaktoren dienen Unternehmen, die eigene Marke in der Wahrnehmung des Konsumenten hervorzuheben und mit gezielter Umsetzung sich vom Wettbewerb zu differenzieren.

Die folgende Abbildung stellt die wesentlichen Erfolgsfaktoren dar.

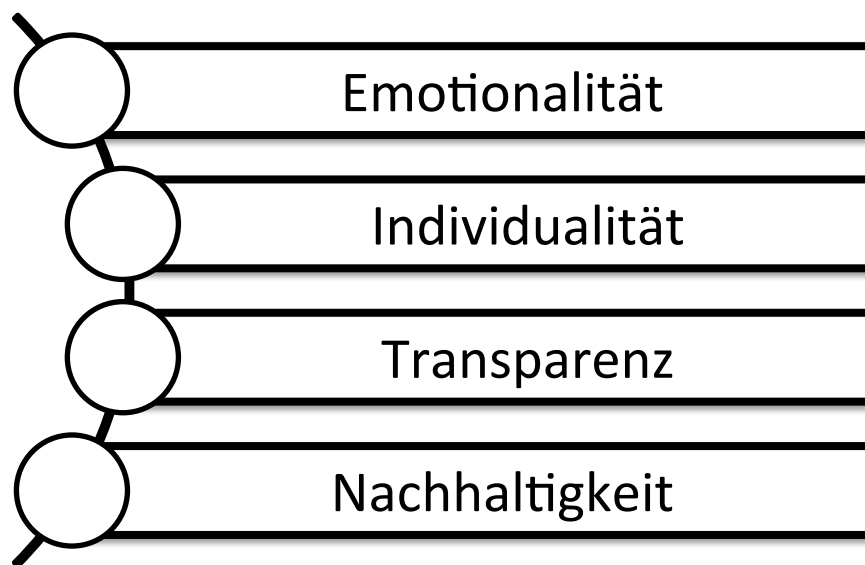


Abbildung 14: Erfolgsfaktoren  
(Quelle: Eigene Darstellung)

### ➤ Emotionalität

Der Sport ist mit seiner Emotionalität und seiner positiven öffentlichen Wahrnehmung ein perfektes Instrument zum Aufbau von Marken, zur Steigerung des Bekanntheitsgrades und zum Imagetransfer. Die meisten Entscheidungen für ein Produkt werden unbewusst und durch Emotionen beeinflusst. Emotionale Reize sind im Gegensatz zu rationalen Werbeargumenten meist ausschlaggebender für die Kaufentscheidung. Hinter einer erfolgreichen Marke steht ein konkretes emotionales Bild, dass ein positives Image auf die Marke überträgt. So ist in der heutigen Zeit auf den gesättigten Märkten keine faktenbasierte Werbung notwendig, da sich die Kunden meist nur noch auf ihre Emotionen verlassen.



➤ Individualität

Produkte und Marken sind in den letzten Jahren immer ähnlicher und austauschbarer geworden. Um eine Marke zukünftig erfolgreich aufbauen zu können, steht die Individualität an oberster Stelle. Viele Unternehmen sollten sich langfristig gesehen sowohl auf individuelle Produkte, als auch auf Maßnahmen konzentrieren, um sich von der Konkurrenz abzusetzen. So spielt eine individuelle Ansprache gegenüber den Kunden eine immer größere Rolle.

➤ Transparenz

Bei Transparenz im Sinne der Markenführung und dem Aufbau eines erfolgreichen Imagetransfers können die Begrifflichkeiten Aufrichtigkeit, Geradlinigkeit und Offenheit genannt werden. Unternehmen können sich durch eine transparente Kommunikation gut bei den Kunden positionieren. Transparenz bedeutet für Unternehmen ständigen Informationsfluss zuzulassen, um so Vertrauen bei den Konsumenten zu schaffen. Konsumenten möchten mehr über die Marke und das dahinter stehende Unternehmen erfahren. So ist in der heutigen Zeit von Social Media und Internet der offene Austausch untereinander völlig normal geworden, sodass Kunden diesen auch von Unternehmen erwarten. Wenn Unternehmen sich also auf den Austausch mit den Kunden einlassen und diese bei dem Aufbau der Marke berücksichtigen, gewinnen sie unmittelbar davon. Sie erfahren etwas über die Wünsche ihrer Kunden und können darauf direkt reagieren.

➤ Nachhaltigkeit

Das Thema Nachhaltigkeit nimmt einen immer größer werdenden Stellenwert ein. So möchten zunehmend mehr Unternehmen ein nachhaltiges Image als Marketingziel erreichen, denn wer im Markt bei den Konsumenten ankommen möchte, muss etwas für die Nachhaltigkeit der eigenen Marke leisten. Nachhaltigkeit wird hier nicht unter ökonomischen Aspekten verstanden, sondern im Hinblick auf soziales Engagement des Unternehmens. Das Unternehmen hat die Aufgabe nachhaltiges Verhalten in den Markenkern mit zu integrieren und so Vertrauen und Glaubwürdigkeit bei den Kunden zu erlangen. Dies schafft nicht nur eine stärkere Kundenbindung, sondern auch eine Differenzierung von Wettbewerbern, die auf Nachhaltigkeit ihrer Marke keinen Wert legen. So können im besten Fall neue Zielgruppen und Märkte erschlossen werden.

### ➤ Handlungsempfehlungen

Konsumenten haben heutzutage eine riesige Auswahl an Produkten. Die Produkte stehen in vielfacher Ausführung mit unterschiedlichen Namen im Regal. Wie soll sich da der Konsument für die eine Marke entscheiden.

Unternehmen benötigen außergewöhnliche Maßnahmen, um die Konsumenten für das eigene Produkt zu überzeugen und langfristig an die Marke zu binden. Da der Weg über die klassische Werbung kaum noch Konsumenten von einem Produkt überzeugt, müssen sich die Unternehmen der heutigen Zeit angepasste Maßnahmen überlegen, um die Marke zu „emotionalisieren“.

So nutzen Unternehmen zunehmend Emotionales Marketing, das durch Eventmarketing und Erlebnismarketing den Kunden an die Marke bindet. Um einen Konsumenten zu „emotionalisieren“, muss die Marke mit einem Erlebnis in Verbindung gebracht werden, dass subjektiv einen Beitrag zur Lebensqualität des Käufers beiträgt. Es muss eine Art Erlebniswelt um das Produkt geformt werden, dass dem Käufer je nach Produktart Lebensfreude, Abenteuer oder Entspannung bringt. Diese Art des Erlebens lässt sich ebenso gut über ein „Event“ vermitteln, das von der Marke ins Leben gerufen wird. Das „Event“ löst Emotionen und Begeisterungen bei den Käufern aus, sodass diese mit dem Produkt im Kopf verankert werden.

Neben einer emotionalen Einbindung in die Marke sollte das Unternehmen eine individuelle Ansprache gegenüber den Konsumenten nutzen. Das Internet/ Social Media kann dabei eine entscheidende Rolle spielen.

Immer mehr Unternehmen nutzen die Kundendaten für gezielte Ansprache durch einen Newsletter, der sie über neue Produkte informiert und das Interesse weckt. Eine weitere Möglichkeit, um Konsumenten auf neue Produkte aufmerksam zu machen, ist das Verschicken oder Verteilen von Gratisproben. Durch Bewertungsbogen erhofft sich das Unternehmen Kundenbedürfnisse zu erfahren.

Eine heute viel genutzte Maßnahme ist die Möglichkeit über Rabatt-Coupons, Kunden zum Kauf von bestimmten Produkten anzuregen. Als Anhang einer Anzeige in Magazinen oder über Kundenkartendaten werden Coupons verteilt, um so Konsumenten anzuregen, ein neues oder bereits bestehendes Produkt zu kaufen. Rabatte werden dann unmittelbar an der Kasse abgezogen. Dies aktiviert besonders die Zielgruppe der „Schnäppchen-Jäger“. Um noch eine breitere Masse zu erreichen wird diese Art des „Coupon-Marketing“ vermehrt auch online angeboten.

Dies sind nur einige von vielen Möglichkeiten, Zielgruppen individuell und auf ihre Bedürfnisse bezogen, anzusprechen.

Vertrauen aufzubauen und Kunden zu binden, bedeutet Transparenz zu schaffen. So gehört es zu den Aufgaben eines Unternehmens, Informationen über Produktneuheiten- oder Veränderungen über Medien zu transportieren. Die Kunden fordern bei negativen Berichterstattungen schnelle und ehrliche Aufklärung.

Um ein nachhaltiges Image auf die Marke zu projizieren, muss sich das Unternehmen gesellschaftlicher Verantwortung stellen und Jugendprogramme oder Soziale Institutionen mit Geld- oder Sachspenden unterstützen. Das Unternehmen sollte einen „wohltätigen Charakter“ vermitteln, der Zufriedenheit und Zustimmung bei dem Kunden aufkommen lässt. So könnte das Unternehmen für jedes verkaufte Produkt einen Cent für einen guten Zweck spenden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Unternehmen es langfristig immer schwerer haben werden, die Konsumenten unter der vorhandenen Werbeflut gezielt ansprechen zu können. Die Unternehmen können sich zukünftig nur durch noch individuelle Maßnahmen und offene Interaktion mit den Kunden von der Konkurrenz abheben.

## Literaturverzeichnis

- Adjouri, Nicholas/Stastny, Petra (2014): Sport-Branding. Mit Sport-Sponsoring zum Markenerfolg. 2. Aufl. Wiesbaden.
- Algesheimer, René/Hermann, Andreas/Dimpfel, Marcus (2004): Die Wirkung von Brand Communities auf die Markenloyalität. Eine dynamische Analyse im Automobilmarkt. [www.leuphana.de/fileadmin/user\\_upload/PERSONALPAGES/Fakultaet\\_1/Behnke\\_Christoph/files/literaturarchiv/Brandcommunitites.pdf](http://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/PERSONALPAGES/Fakultaet_1/Behnke_Christoph/files/literaturarchiv/Brandcommunitites.pdf) (26.07.2016).
- App, Ulrike (2015): Was ein einfacher TV-Spot über Red Bull Strategie aussagt. [www.wuv.de/marketing/was\\_ein\\_einfacher\\_tv\\_spot\\_ueber\\_red\\_bulls\\_strategie\\_aussagt](http://www.wuv.de/marketing/was_ein_einfacher_tv_spot_ueber_red_bulls_strategie_aussagt) (22.07.2016).
- Arnold, Frank (2012): Lernen von Dietrich Mateschitz. Erfolg verleiht Flügel. [www.spiegel.de/wirtschaft/die-marketing-erfolgsrezepte-von-red-bull-gruender-dietrich-mateschitz-a-823080.html](http://www.spiegel.de/wirtschaft/die-marketing-erfolgsrezepte-von-red-bull-gruender-dietrich-mateschitz-a-823080.html) (22.07.16).
- Aumüller, Johannes (2015): Unterhölt und aufgeweicht. [www.sueddeutsche.de/sport/-regel-im-fussball-unterhoehlt-und-aufgeweicht-1.2539711](http://www.sueddeutsche.de/sport/-regel-im-fussball-unterhoehlt-und-aufgeweicht-1.2539711) (26.07.2016).
- Bachler, M./Gram, M./Himmelfreundpointer, R. (2012): Red Bull. Der verrückteste Konzern der Welt. [www.trend.at/wirtschaft/business/red-bull-der-konzern-welt-344799](http://www.trend.at/wirtschaft/business/red-bull-der-konzern-welt-344799) (22.07.16).
- Bauer, Hans H./Hattula, Stefan/Grimm, Alexander/Ebertin, Cornelia (2012): Die dunkle Seite des Sponsorings. Unliebsame Effekte von Rivalität auf die Sponsoren. <http://link.springer.com/article/10.1007/s11621-012-0112-y> (19.07.2016).
- Beck, Daniel (2001): Sportübertragung am Fernsehen. Vom Publikumsmagneten zum teuren Verlustgeschäft? [www.medienheft.ch/kritik/bibliothek/k16\\_BeckDaniel.html](http://www.medienheft.ch/kritik/bibliothek/k16_BeckDaniel.html) (25.07.2016).
- Beyrow, Matthias/Daldrop, Norbert/Kiedaisch, Petra (2007): Corporate Identity und Corporate Design. Neues Kompendium. Stuttgart.
- Birkigt, Klaus/Stadler, Marinus M. (2002): Corporate Identity. Grundlagen In: Birkigt, Klaus/Stadler, Marinus M. /Funck, Hans-Joachim (Hrsg.) Corporate Identity. Grundlagen. Funktionen. Fallbeispiele. 11. Auflage. Landesberg am Lech, 18-23.
- BpB (2016): Vom Spiel zum Spektakel. Der gesellschaftliche Erfolg des Fußballs. <http://www.bpb.de/gesellschaft/sport/bundesliga/161882/vom-spiel-zum-spektakel> (09.06.2016).
- Brandmaier, Sonja/Schimany, Peter (1998): Die Kommerzialisierung des Sports. Vermarktungsprozess im Fußball-Profisport. Münster.

- Brinkmann, Tomas (2000): Sport und Medien. Die Auflösung einer ursprünglichen Interessensgemeinschaft. In: Media Perspektiven 11/2000.
- Bruhn, Manfred (1998): Sponsoring. 3. Aufl. Wiesbaden.
- Bruhn, Manfred (2004): Begriffsabgrenzung und Erscheinungsformen von Marken. In: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Management. Strategien. Instrumente. Erfahrungen. 2. Aufl. Wiesbaden.
- Bruhn, Manfred (2010): Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz. 5. Aufl. Wiesbaden.
- Bruhn, Manfred (2014): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. 12. Aufl. Wiesbaden.
- Bruhn, Manfred (2015): Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen. 4. Aufl. München.
- Buchgraber, Christoph/Frühauf, Tobias (2013): Die Kommerzialisierung des Mediensports. Auswirkung auf die mediale Fußballberichterstattung in den Ländern Deutschland, Frankreich und Großbritannien. [journal.kommunikation-medien.at/wp-content/uploads/2013/05/Ausg2\\_Buchgraber\\_Frühauf\\_2013.pdf](http://journal.kommunikation-medien.at/wp-content/uploads/2013/05/Ausg2_Buchgraber_Frühauf_2013.pdf). (12.06.16).
- Bundesliga-Report 2016 (2016): [http://s.bundesliga.de/assets/doc/1070000/1066709\\_original.pdf](http://s.bundesliga.de/assets/doc/1070000/1066709_original.pdf) (09.06.2016).
- Burmann, Christoph/Blinda, Lars/Nitschke, Axel (2003): Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagement. Bremen.
- Bühler, André/Nufer, Gerd (2013): Marketing im Sport. In: Bühler, André/Nufer, Gerd (Hrsg.): Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Marketing. 3. Aufl. Berlin, 41-50.
- Büter, Markus (2007): Sponsoring im Sport. Untersucht am Beispiel von Unternehmenskommunikation und Profisport in Deutschland. 1. Aufl. Norderstedt.
- Clairelouvel (2011): Red Bull. A brand built on Marketing. [wearedevelopment.net/2011/12/28/red-bull-a-brand-built-on-marketing/](http://wearedevelopment.net/2011/12/28/red-bull-a-brand-built-on-marketing/) (27.07.2016).
- Damm-Volk, Kristina (2002): Sportsponsoring als Kommunikationsinstrument im Marketing. Regensburg.
- Deloitte (2016): Profisportligen mit neuen Rekorden. [www2.deloitte.com/de/de/pages/presse/contents/studie-2015-finanzreport-deutscher-profisportligen.html](http://www2.deloitte.com/de/de/pages/presse/contents/studie-2015-finanzreport-deutscher-profisportligen.html) (10.06.2016).

- Digel, Helmut/Burk, Verena (2001): Sport und Medien. Entwicklungstendenzen und Probleme einer lukrativen Beziehung. In: Roters, Gunnar/Klingler, Walter/Gerhards, Maria (Hrsg.): Sport und Sportrezeption, Baden-Baden, 15-31.
- Drengner, Jan (2013): Markenkommunikation mit Sport. Wirkungsmodell für die Markenführung aus Sicht der Service- Dominant Logic. Wiesbaden.
- Dreyer, Axel (1986): Werbung im und mit Sport. Göttingen.
- Eberich, Marcus (2016): RB Leipzig. Ein Verein zwischen Hass und Höhenflug. [web.de/magazine/sport/fussball/bundesliga/rb-leipzig-verein-hass-hoehenflug-31701596](http://web.de/magazine/sport/fussball/bundesliga/rb-leipzig-verein-hass-hoehenflug-31701596) (23.07.2016).
- Empacher, Sascha (2000): Die Vermarktung der Fußball-Bundesliga. Bad Aibling.
- Esch, Franz-Rudolf (2005): Strategie und Technik der Markenführung. 3. Aufl. München.
- Esch, Franz-Rudolf/Wicke, Andreas/Rempel, Jan Eric (2005): Herausforderung und Aufgaben des Markenmanagements. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.) Moderne Markenführung. Grundlagen. Innovative Ansätze. Praktische Umsetzungen. 4. Aufl. Wiesbaden, 9-14.
- Esch, Franz-Rudolf/Langner, Tobias/Rempel, Jan Eric: Ansätze zur Erfassung und Entwicklung der Markenidentität. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.) Moderne Markenführung. Grundlagen. Innovative Ansätze. Praktische Umsetzungen. 4. Aufl. Wiesbaden, 103-115.
- Esch, Franz-Rudolf/Langner, Tobias/Tomczak, Torsten/Kernstock, Joachim/Strödter, Kristina (2005): Aufbau und Führung von Corporate Brands. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.) Moderne Markenführung. Grundlagen. Innovative Ansätze. Praktische Umsetzungen. 4. Aufl. Wiesbaden, 403-415.
- Falk, Christian/Altschäffl, Tobias (2016): Neuer Konkurrent. Das sagt Rummenige über RB Leipzig. <http://sportbild.bild.de/bundesliga/2016/bundesliga/rummenigge-rb-aufstieg-fans-im-osten-haetten-sich-ueber-dresden-mehr-gefremdet-45955462.sport.html> (26.07.2016).
- Freyer, Walter (2003): Sport-Marketing. Handbuch für marktorientiertes Management im Sport. 3. Aufl. Wiesbaden.
- Freyer, Walter (2011): Sport-Marketing: Modernes Marketing-Management für die Sportwissenschaft. 4. Auflage. Berlin
- Friedrichsen, Mike/Möllenbeck, Sylvia (2002): Kommerzialisierung des Sports. Zur Medienfinanzierung des Profifußballs. [www.hdm-stuttgart.de/~glaeser/files/beitr%E4ge/Stuttgarter%20Beitr%E4ge%20Nr\\_5.pdf](http://www.hdm-stuttgart.de/~glaeser/files/beitr%E4ge/Stuttgarter%20Beitr%E4ge%20Nr_5.pdf). (12.06.2016).
- Friedrichsen, Mike (2006): Fußball und Fernsehwerbung. Wiesbaden.

- Fürweger, Wolfgang (2012): Die Red Bull Story. Der unglaubliche Erfolg des Dietrich Mateschitz. Wien.
- Geißler, Cornelia (2004): Harvard Business Manager: Corporate Branding: [www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-620603.html](http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-620603.html) (10.05.16).
- Glogger, Arnold (1999): Imagetransfer im Sponsoring. Entwicklung eines Erklärungsmodells. Frankfurt am Main.
- Grohs, Reinhard/Wagner, Udo/Vsetecka, Sabine (2004): [www.researchgate.net/publication/24049918\\_Assessing\\_The\\_Effectiveness\\_Of\\_Sport\\_Sponsorships\\_-\\_An\\_Empirical\\_Examination](http://www.researchgate.net/publication/24049918_Assessing_The_Effectiveness_Of_Sport_Sponsorships_-_An_Empirical_Examination).
- Gutjahr, Gerd (2015): Markenpsychologie. Wie Marken wirken. Was Marken stark macht. 3. Aufl. Wiesbaden.
- Häty, Holger (1989): Der Markentransfer. Heidelberg.
- Hegele-Raih, Cornelia (2005): Eine Marke. [www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-621303.html](http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-621303.html) (23.07.2016).
- Heise, Mikiya (2006): Halbzeitgedanke über die mediale Inszenierung des Fußballs. [www.reflect-online.org/publikation/sulserio/halbzeitgedanken-ueber-die-mediale-inszenierung-des-fussballs](http://www.reflect-online.org/publikation/sulserio/halbzeitgedanken-ueber-die-mediale-inszenierung-des-fussballs) (09.06.2016).
- Herkel, Günter (2015): Fans wollen keine Vereine aus der Retorte. [www.deutschlandradiokultur.de/geld-im-fussball-fans-wollen-keine-vereine-aus-der-retorte.966.de.html?dram:article\\_id=335229](http://www.deutschlandradiokultur.de/geld-im-fussball-fans-wollen-keine-vereine-aus-der-retorte.966.de.html?dram:article_id=335229) (24.07.2016).
- Hermanns, Arnold (2000): Sponsoring Trends 2000. Bonn.
- Hermanns, Arnold/Marwitz, Christian (2008): Sponsoring. Grundlagen. Wirkungen. Management. Markenführung. 3. Aufl. München.
- Hermanns, Arnold/Riedmüller, Florian (2008): Management-Handbuch Sport-Marketing. 2. Aufl. München.
- Herrtampf, Jens (2014): RB Leipzig. Ein Lehrstück des Live-Marketings. [www.sputnika.de/leipzig/magazin/details/article/rb-leipzig-ein-lehrstueck-des-live-marketings/](http://www.sputnika.de/leipzig/magazin/details/article/rb-leipzig-ein-lehrstueck-des-live-marketings/) (23.07.2016).
- Homburg, Christian/Bruhn, Manfred (2013): Kundenbindungsmanagement. Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In: Bruhn, Manfred/Homburg, Christian (Hrsg.) 8. Aufl. Wiesbaden, 3-8.

- Horky, Thomas (2016): Gibt es Konkurrenz für den Fußball. [www.deutschlandfunk.de/sportvielfalt-gibt-es-konkurrenz-fuer-den-fussball.1346.de.html?dram:article\\_id=344185](http://www.deutschlandfunk.de/sportvielfalt-gibt-es-konkurrenz-fuer-den-fussball.1346.de.html?dram:article_id=344185) (15.06.2016).
- Jäger, Clemens C./Sain, Soumit/Urban, Sybilla (2012): Brandmanagement und Sport. Wirkung des Einsatzes von Sportlern in TV-Werbung auf potentielle Konsumenten. Aachen.
- Kiendl, Stephanie C. (2007): Markenkommunikation mit Sport. Sponsoring und Markenevents als Kommunikationsplattform. Wiesbaden.
- Kirchner, Sascha/Scheffel, Tom (2012): Mobile Marketing. Mobile Marketing Instrumente und ihre Tauglichkeit zur Kundengewinnung und- bindung. Hamburg.
- Kratochvil, Jan (2011): Modernes Marketing für Sportvereine: Ein Praxishandbuch. Aachen.
- Krause, Jens (2012): Fallbeispiel. Emotionale Markenführung. Audi zeigt wie's geht. [www.springerprofessional.de/marketing---vertrieb/marketingstrategie/fallbeispiel-emotionale-markenfuehrung-audi-zeigt-wie-s-geht/6598262](http://www.springerprofessional.de/marketing---vertrieb/marketingstrategie/fallbeispiel-emotionale-markenfuehrung-audi-zeigt-wie-s-geht/6598262) (27.06.2016).
- Kreyher, Volker J. (2015): Vorlesungsskript Kommunikationspolitik Cross Media. Karlsruhe.
- Kühnert, Daniela (2004): Sportfernsehen und Fernsehsport. Die Inszenierung von Fußball. Formel 1 und Skispringen im deutschen Fernsehen. München.
- Langner, Tobias: (2003): Integriertes Branding. Baupläne zur Gestaltung erfolgreicher Marken. Schriftenreihe zum Marken- und Produktmanagement. Wiesbaden.
- Laudenbach (2015): Die Event-Maschine. Marketing ist vielleicht nicht alles. [www.brandeins.de/wissen/brand-eins-thema-agenturen/agenturen-hoer-zu/red-bull-marketing-die-event-maschine/](http://www.brandeins.de/wissen/brand-eins-thema-agenturen/agenturen-hoer-zu/red-bull-marketing-die-event-maschine/) (20.07.2016).
- Max, R. (2015): Kalkulation: Einnahmen der Vereine in der 1. Bundesliga 2014/15. <http://fussball-geld.de/kalkulation-einnahmen-der-vereine-in-der-1-bundesliga-201415>. (10.06.2016).
- Meffert, Heribert/Burmann, Christoph (1996): Identitätsorientierte Markenführung. Grundlagen für das Management von Markenportfolios. Arbeitspapier Nr. 100. Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung. Münster.
- Meffert, Heribert (2000): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte. Instrumente. Praxisbeispiel. 9. Aufl. Wiesbaden.
- Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Koers, Martin (2005): Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagement: In Meffert, Heribert /Burmann, Christoph/Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. 2. Aufl. Wiesbaden, 5-10.



- Muniz, Albert M/O' Guinn, Thomas C. (2001): Brand Community. In Journal of Consumer Research. Ausgabe 27/2011, 412-432.
- Mussler, Dieter (2001): Die Rolle des Sponsoring für den Sport. Facts and Figures: In Trosien, Gerhrad/Hasse, Henning/Mussler, Dieter (Hrsg.): Huckepackfinanzierung des Sports. Sportsponsoring unter der Lupe. Schorndorf, 31-44.
- Nufer, Gerd (2010): Imagetransfer durch Event-Marketing. In: Zanger, Cornelia (Hrsg.): Stand und Perspektiven der Eventforschung. Wiesbaden.
- Nufer, Gerd/Bühler, André (2011): Marketing im Sport: Grundlagen. Trends und internationale Perspektiven des modernen Sportmarketing. 2 Auflage. Berlin.
- Nufer, Gerd/Bühler, André (2013): Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketings. 3. Aufl. Berlin.
- Öhms, Arndt-Philipp (2014): RB Leipzig: Profifußball mit System? [www.sportmarketing-sponsoring.biz/blog/sponsoring/rb-leipzig-profifussball-mit-system/](http://www.sportmarketing-sponsoring.biz/blog/sponsoring/rb-leipzig-profifussball-mit-system/) (23.07.2016).
- Quinn, Michael/Devasagayam, Ray (2005): Building brand community among ethnic diaspora in the USA. Strategic implications for marketers. In: Journal of Brand Management. Ausgabe 13/2005, 101-114.
- Paul, Claudius/ Runte, Mathias (oJ): Community Building. [www.runte.de/matthias/publications/virtualcommunities\\_ecommerce.pdf](http://www.runte.de/matthias/publications/virtualcommunities_ecommerce.pdf) (26.07.2016).
- Popp, Bastian (2011): Markenerfolg durch Brand Communities. Eine Analyse der Wirkung psychologischer Variablen auf ökonomischer Erfolgsindikatoren. Wiesbaden.
- Putzig, Hannes (2014): Live Campaigns. <http://ablaufregisseur.de/live-campaigns-event-der-zukunft/> (22.07.2016).
- Red Bull (Hrsg.) (2016a.): Das Unternehmen. <http://energydrink-de.redbull.com/unternehmen> (13.07.2016).
- Red Bull (Hrsg.) (2016b): Flügel wenn man sie braucht. <http://energydrink-de.redbull.com/red-bull-energy-drink> (20.07.2016).
- Reißing, Anna Katharina (2012): Social Media. Geeignete Formen und effiziente Strategien zur Zielgruppenansprache und zu Marketingzwecken. [www.hdm-stuttgart.de/mp/stuttgarter\\_beitraege/199/volltext.pdf](http://www.hdm-stuttgart.de/mp/stuttgarter_beitraege/199/volltext.pdf). (20.07.2016).
- Roten Bullen (2016): Medien. [www.dierotenbullen.com/medien.html#fotogalerie](http://www.dierotenbullen.com/medien.html#fotogalerie) (23.07.2016).
- Rüeger, Brian P./Hannich, Frank M. (2008): Community und Kunde. Die Bedeutung von Communities innerhalb des Customer Relationship Management. In: Kaul, Hel-

ge/Steinmann, Cary (Hrsg.): Community Marketing. Wie Unternehmen in sozialen Netzwerken Werte schaffen. Stuttgart, 13-17.

Schade, Michael (2012): Das Markenimage als zentraler Bestandteil der identitätsbasierten Markenführung. In: Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred (Hrsg.): Identitätsbasierte Markenführung professioneller Sportvereine. Eine empirische Untersuchung zur Ermittlung verhaltensrelevanter Markennutzen und der Relevanz der Markenpersönlichkeit. Wiesbaden, 8-15.

Schilhaneck, Michael (2009): Vom Fußballverein zum Fußballunternehmen. 2. Aufl. Münster.

Schierl, Thomas (2008): Ökonomische Aspekte der Sportberichterstattung. Mögliche Strategien der ökonomisch motivierten Mediatisierung des Sports. In: Schauerte, Thorsten/Schwier, Jürgen (Hrsg.): Die Ökonomie des Sports in den Medien. Köln, 104-125.

Schögel, Marcus/Tomczak, Torsten/Wenzel, Daniel (2005): Communities. Chancen und Gefahren für die marktorientierte Unternehmensführung. In Thexis. Nr. 3. 2-5

Schraten, Jürgen (2013): Das teuflische Geld im göttlichen Fußball. In Waine, Anthony/Naglo, Kristian (Hrsg.): On and Off the Field. Fußballkultur in England und Deutschland. Wiesbaden: S. 234-235

Sonntag, Bernd (2012): Strategische Erfolgsfaktoren professioneller Sportorganisationen. Wiesbaden.

Spiegel online (2007): Radsport-Sponsor Telekom. Ausstieg nach 16 Jahren. [www.spiegel.de/sport/sonst/radsport-sponsor-telekom-ausstieg-nach-16-jahren-a-520008.html](http://www.spiegel.de/sport/sonst/radsport-sponsor-telekom-ausstieg-nach-16-jahren-a-520008.html) (06.07.2016).

Spiller, Christian (2012): Die Redbullisierung des Sports. [www.zeit.de/sport/2012-10/baumgartner-redbull-sport-marketing](http://www.zeit.de/sport/2012-10/baumgartner-redbull-sport-marketing) (22.07.2016).

Sportschau (2015): Volle Stadien. leere Hallen im deutschen Topsport. [www.sportschau.de/allgemein/fans-zuschauerschnitt-in-verschiedenen-ligen-100.html](http://www.sportschau.de/allgemein/fans-zuschauerschnitt-in-verschiedenen-ligen-100.html). (09.06.2016).

Speck, Annette (2013): Werbung mit Sport. Marken setzen auf Imagetransfer. [www.springerprofessional.de/kommunikation/sponsoring/werbung-mit-sport-marken-setzen-auf-imagetransfer/6597870](http://www.springerprofessional.de/kommunikation/sponsoring/werbung-mit-sport-marken-setzen-auf-imagetransfer/6597870) (17.06.2016).

Ströbel, Tim (2012): Die Einflussfaktoren der Markenbewertung im Sport. Wiesbaden.

Steinmann, Cary/Ramseier, Thomas (2008): Community und Marke. Die Bedeutung von Communities im postmodernen Markenmanagement. In: Kaul, Helge/Steinmann, Cary

(Hrsg.): Community Marketing. Wie Unternehmen im sozialen Netzwerken Werte schaffen. Stuttgart, 33-40.

Vogel, Johannes/Huber, Frank (2007): Co-Branding. Markenstrategien der Zukunft. Eine empirische Studie der Markeneffekte des Co-Branding. Lohmar.

Von Loewenfeld, Fabian (2006): Brand Communities. Erfolgsfaktoren und ökonomische Relevanz von Markengemeinschaften. Wiesbaden.

Weis, Hans Christian (2012): Marketing. 16. Aufl. Herne.

Wenzel, Frank-Thomas (2016): Krawall ist schlecht fürs Geschäft. [www.fr-online.de/wirtschaft/em-2016-krawall-ist-schlecht-fuers-geschaeft,1472780,34398850.html](http://www.fr-online.de/wirtschaft/em-2016-krawall-ist-schlecht-fuers-geschaeft,1472780,34398850.html) (19.07.2016).

Weyand, Ivonne (2013): Vereins Identität Corporate Identity. <http://www.vibss.de/vereinsmanagement/marketing/strategie-realisation-und-kontrolle/grundlagen-der-strategie-vereins-identitaet-corporate-identity-ci/> (10.05.2016).

Woratscheck, Herbert/Ströbel, Tim/Durchholz, Christian (2014): Sportsponsoring und Co-Branding. Innovative Markenstrategien zur Bildung von Allianzen. In: Preuß, Holger/Huber, Frank/Schunk, Holger/Könecke, Thomas (Hrsg.): Marken und Sport. Aktuelle Aspekte der Markenführung im Sport und mit Sport. Wiesbaden, 108-113.

## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Olivia Best